



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY
NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Klára Bartoníčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Klára Bartoníčková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení finanční situace podniku na základě finanční analýzy a zhodnotí vnitřní a vnější prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, SLEPTE a shrne SWOT analýzou. Na základě výsledků z analýz bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční situace vybraného podniku.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá hodnocením finanční situace výrobního podniku KSK BONO s. r. o. za období 2015 až 2019 a návrhy na její zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá objasněním základních pojmů, které poslouží při zpracování praktické části. Praktická část zahrnuje analýzu současného stavu dané společnosti a návrhy, které by následně měly tento stav zlepšit. Ke zpracování finanční analýzy jsou využívána data z účetních výkazů podniku.

Abstract

This thesis focuses on evaluation of the financial situation of the production company KSK BONO s. r. o. and proposes suggestions for improvement for the period 2015 to 2019. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with the clarification of basic concepts that will be further used in the processing of the practical part. The practical part includes an analysis of the current state of the company and suggestions that should subsequently improve the evaluated state. To process and evaluate the financial analysis of the company, financial statements from the period of 2015 to 2019 are used.

Klíčová slova

finanční analýza, SWOT analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, aktiva, pasiva, likvidita, rentabilita, zadluženost

Key words

financial analysis, SWOT analysis, balance sheet, profit and loss statement, assets, liabilities, liquidity, profitability, indebtedness

Bibliografická citace bakalářské práce

BARTONÍČKOVÁ, Klára. Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135419>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za poskytnuté rady a za ochotu vedení mé bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala vedení společnosti KSK BONO s. r. o. za jejich čas, poskytnutí informací a zodpovězení všech mých dotazů.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL A METODIKA PRÁCE	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Finanční analýza	13
1.2 Informační zdroje finanční analýzy	14
1.2.1 Rozvaha	14
1.2.2 Výkaz zisku a ztráty	15
1.2.3 Výkaz o peněžních tocích (cash flow).....	16
1.2.4 Příloha účetní závěrky	16
1.3 Metody finanční analýzy	16
1.4 Ukazatele finanční analýzy.....	17
1.4.1 Analýza absolutních ukazatelů	17
1.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů	18
1.4.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	20
1.4.4 Analýza soustav ukazatelů.....	30
1.5 SLEPTE analýza.....	34
1.6 Porterův model pěti sil.....	36
1.7 SWOT analýza.....	38
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	40
2.1 Základní údaje o společnosti	40
2.1.1 Předmět podnikání	40
2.1.2 Vývoj společnosti	41
2.1.3 Organizační struktura	42
2.2 Finanční analýza společnosti	43

2.2.1	Analýza absolutních ukazatelů	44
2.2.2	Analýza rozdílových ukazatelů	54
2.2.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	56
2.2.4	Analýza soustav ukazatelů.....	66
2.3	SLEPTE analýza.....	69
2.4	Porterův model pěti sil.....	72
2.5	SWOT analýza.....	74
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	76
3.1	Souhrnné zhodnocení	76
3.2	Návrhy na zlepšení	78
3.2.1	Sloučení odloučených míst provozů.....	78
3.2.2	Řízení pohledávek	81
3.2.3	Řízení likvidity	82
3.2.4	Rebranding.....	83
	ZÁVĚR.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	89
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	91
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	94
	SEZNAM PŘÍLOH.....	I

ÚVOD

Na podnik působí mnoho faktorů, které ovlivňují jeho celkovou činnost. Aby si společnost udržela dobré postavení na trhu a dál prosperovala, musí využívat nástrojů, které posoudí její hospodaření. Jedním z hlavních nástrojů je finanční analýza, jejímž úkolem je objevit určité nedostatky v podniku a napomoci tak k maximalizaci zisku. Díky ní lze zjistit, jak rychle je podnik schopen splácet své závazky, jak efektivně společnost využívá svůj majetek či kapitál, jakou má ziskovost nebo likviditu a další významné ukazatele.

Bakalářská práce se zaměřuje na hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení. Finanční analýza je prováděna v období pěti let od roku 2015 do roku 2019. Pro zpracování dat je využito účetních výkazů společnosti, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Analyzovaným podnikem je společnost KSK BONO s. r. o., jež je výrobní společností zaměřenou na krmiva pro psy a kočky. Tento podnik jsem zvolila proto, že je mi blízký svým druhem výroby (sama se musím rozhodovat, jaké produkty a od kterých značek z řad krmiv pro psy a pro kočky koupím), svou polohou (sídlí v Královéhradeckém kraji, odkud pocházím) a známostí uvnitř podniku.

Bakalářská práce sestává z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá definováním základních pojmů, metod finanční analýzy, jednotlivých ukazatelů a vzorců, což bude následně použito v praktické části. V praktické části je více představena analyzovaná společnost, jsou zde vypočteny hodnoty jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, které se následně porovnávají s doporučenými hodnotami a oborovým průměrem. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulkách a jejich vývoj je zobrazen v grafech. Všechny tyto hodnoty jsou interpretovány. Dále je provedena analýza okolí podniku, která zahrnuje SLEPTE analýzu, Porterův model pěti sil a SWOT analýzu. Práce je zakončena zhodnocením výsledků finanční analýzy a doporučenými návrhy na zlepšení současné situace.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je hodnocení finanční situace společnosti KSK BONO s. r. o., která se zabývá výrobou krmiv pro psy a kočky, a návrhy na její zlepšení. Finanční situaci zhodnotím na základě finanční analýzy v letech 2015 až 2019. Jako primární zdroje pro tuto analýzu jsou použity účetní výkazy společnosti: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Další získané a potřebné informace byly poskytnuty přímo od vedení společnosti.

Pro splnění hlavního cíle bakalářské práce je stanoveno několik dílčích cílů, díky kterým bylo dosaženo hlavního cíle.

Dílčí cíle

- stanovení teoretického základu (vysvětlení základních pojmů a definic, vzorce a způsoby hodnocení, které budou použity v praktické části),
- představení společnosti (základní informace, historie, organizační struktura),
- finanční analýza (zpracování pomocí vybraných ukazatelů popsanych v teoretické části),
- interpretace výsledků finanční analýzy a srovnání s doporučenými hodnotami a oborovým průměrem,
- analýza vnějšího prostředí společnosti (SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza),
- zhodnocení finanční situace a formulace návrhů, které by mohly vést ke zlepšení stávajícího stavu společnosti.

Metodika

Existuje mnoho metod, které se obvykle užívají ke zpracování prací. V následujících odstavcích je uvedeno několik mnou použitých metod, které mi napomohly k dosažení zadaných cílů.

Pozorování je základní výzkumná metoda, kdy cílevědomě, plánovitě a systematicky sledujeme určité skutečnosti. Jejím výsledkem je popis i vysvětlení těchto skutečností. **Srovnávání** je metoda, kterou zjišťujeme stejné nebo odlišné stránky u dvou nebo více předmětů, subjektů či jevů. (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 19)

Analýza myšlenkově rozkládá zkoumaný předmět, jev nebo situaci na dílčí části. Ty se následně stávají předmětem dalšího zkoumání. Díky tomu jsme pak lépe schopni porozumět celku. **Syntéza** naopak myšlenkově spojuje dílčí části v celek. Díky tomu jsme schopni sledovat vzájemné podstatné souvislosti mezi dílčími složkami jevu a hlouběji pochopit jev jako celek. (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 20)

Indukcí je úsudek, který směřuje od jednotlivých částí k obecnému závěru. Díky tomu jsme schopni dojít k podstatě jevů a lze stanovit jejich zákonitosti. **Dedukce** vyvozuje z obecného závěru dílčí závěry. (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 22)

Abstrakce myšlenkově odděluje méně podstatné rysy jevů od důležitých vlastností jevů. Tím lze pochopit samotnou podstatu jevu. (Synek, Mikan, Vávrová, 2011, s. 22)

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola se zabývá definováním základních pojmů, metod finanční analýzy, jednotlivých ukazatelů a vzorců, které budou následně použity v praktické části.

1.1 Finanční analýza

Finanční analýza je velmi významná pro finanční řízení podniku. Hodnotí finanční situaci a výkonnost podniku, přičemž k tomu využívá mnoho poměrových ukazatelů. Jejich cílem je prověřit finanční zdraví podniku a vytvořit doporučení pro jeho další vývoj. (Dluhošová, 2010, s. 71)

Pojem „finanční analýza“ bývá definován několika způsoby. *„V zásadě nejvýstižnější definicí je však ta, která říká, že finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“* (Růčková, 2019, s. 9) Hlavní cíl finanční analýzy spočívá v přípravě podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku.

Ve finanční analýze se projevují podnikové činnosti, jako jsou například objem a kvalita výroby, kvalita marketingové a obchodní činnosti a další. Je to tedy komplexní model, který se skládá s různých dílčích charakteristik a jejich vazeb. (Dluhošová, 2010, s. 71)

Uživateli finanční analýzy jsou všechny osoby, které se nějakým způsobem zajímají o činnost podniku. Mohou to být vlastníci, investoři, banky a další věřitelé, stát, odběratelé, dodavatelé, konkurenti, manažeři, zaměstnanci podniku. (Scholleová, 2017, s. 164)

1.2 Informační zdroje finanční analýzy

Pro zpracování úspěšné finanční analýzy je velmi důležitá kvalita vstupních informací. Zdroje by měly být kvalitní a také komplexní. Umožňuje to následně podchytit případná zkreslující data výsledného hodnocení finanční situace podniku. (Růčková, 2019, s. 21)

Základním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou **účetní výkazy** podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky). Mnoho užitečných informací lze dále nalézt ve výroční zprávě a další cenné informace nám může poskytnout samotné vrcholové vedení podniku, vedoucí pracovníci nebo auditoři, firemní statistiky produkce, poptávky či odbytu, oficiální ekonomické statistiky nebo například nezávislé hodnocení a prognózy. (Knápková, 2017, s. 18)

Účetní výkazy je možné rozdělit do dvou částí podle toho, kterým uživatelům poskytují informace: účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové. Finanční účetní výkazy jsou výkazy externí, protože poskytují informace externím uživatelům a jsou veřejně dostupné (rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow). Vnitropodnikové účetní výkazy nepodléhají závazné právní úpravě, a tudíž si každá společnost na základě svých potřeb stanoví vlastní účetní směrnice. Tyto výkazy jsou neveřejné. (Růčková, 2019, s. 21)

1.2.1 Rozvaha

Rozvaha je jedním z finančních účetních výkazů a znázorňuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů (pasiva), kterými jsou tato aktiva financována, k určitému okamžiku, přičemž aktiva a pasiva se vždy rovnají. Sestavuje se při účetní závěre a zpravidla k poslednímu dni každého roku. V tomto okamžiku představuje rozvaha věrný obraz o majetku, zdrojů jeho krytí a o finanční situaci podniku. (Růčková, 2019, s. 23)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Knápková, 2017, s. 24)

ROZVAHA			
AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	VH minulých let
C.	Oběžná aktiva	A.V.	VH běžného účetního období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhoduto o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	B. + C.	Cizí zdroje
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	B. + C.	Rezervy
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	C.	Závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	Dlouhodobé závazky
C.IV.	Peněžní prostředky	C.II.	Krátkodobé závazky
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

Obrázek č. 1: Struktura rozvahy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Knápková, 2017, s. 24)

Aktiva podniku představují veškerý jeho majetek, který je členěn na dlouhodobý a oběžný. (Růčková, 2019, s. 25) Pasiva představují podnikový kapitál, jímž je financován majetek. Jsou členěny na vlastní a cizí zdroje. (Růčková, 2019, s. 27)

1.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty znázorňuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření za určité období. Sestavuje se zpravidla v ročních či kratších intervalech. Finanční analýza sleduje jeho strukturu a dynamiku jeho položek. (Růčková, 2019, s. 32)

„Výnosy můžeme definovat jako peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Náklady pak představují peněžní částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů, i když jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít. Výsledek hospodaření (VH) podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady.“ (Knápková, 2017, s. 40-41)

Nejdůležitější položkou ve struktuře VZZ je výsledek hospodaření z provozní činnosti. Vyjadřuje totiž schopnost podniku vytvářet kladný výsledek hospodaření ze své hlavní činnosti. Další důležitou položkou je přidaná hodnota, což je mezisoučet vypočtený součtem obchodní marže s výkony a následné odečtení výkonové spotřeby od tohoto součtu. (Růčková, 2019, s. 34)

1.2.3 Výkaz o peněžních tocích (cash flow)

Výkaz cash flow je bilance příjmů a výdajů za určité období. Posuzuje skutečnou finanční situaci podniku. Zachycuje peněžní operace přicházející do podniku – přírůstky a odcházející z podniku – úbytky. (Růčková, 2019, s. 35)

„Příjmy jsou reálné peníze, které přicházejí do podniku nezávisle na původu (nemusí být výsledkem hospodaření). Výdaje jsou reálné peníze, které z podniku odcházejí a nemusí přitom docházet ke spotřebě výrobních faktorů.“ (Scholleová, 2017, s. 27)

Výkaz cash flow je členěn na:

- běžnou oblast (provozní) činnosti,
- investiční oblast,
- oblast externího financování. (Knápková, 2017, s. 53)

1.2.4 Příloha účetní závěrky

Příloha účetní závěrky doplňuje a vysvětluje informace k účetním výkazům. Měla by být spolehlivá, neutrální a srozumitelná. Je významná především pro externí uživatele, jelikož poskytuje skutečnosti o majetku, závazcích, o vlastním kapitálu, nákladech a výnosech a o výsledku hospodaření. Umožňuje tedy srovnání výkonnosti podniku v časovém hledisku. (Kislingerová, 2007, s. 61)

1.3 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy se dají různě členit; například dle použitých metod a podle zpracovaných dat.

Klasická finanční analýza je propojena dvěma navzájem souvisejícími částmi:

- kvalitativní (fundamentální) analýzou,
- kvantitativní (technickou) analýzou. (Sedláček, 2007, s. 7)

Fundamentální analýza si zakládá na rozsáhlých znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mikroekonomickými procesy, na zkušenostech odborníků a na jejich odborných odhadech. Opírá se o veliké množství informací a nevyvozuje závěry algoritimizovanými postupy. Při fundamentální analýze podniku je identifikováno prostředí, kde se podnik nachází. Působí na něj mnoho vlivů jako například vnitřní

a vnější ekonomické prostředí, současná fáze života podniku a charakter podnikových cílů. Do této analýzy se zahrnuje například SWOT analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti nebo Argentiho model. (Sedláček, 2007, s. 7)

Technická analýza využívá matematické, statistické a další algoritmizované metody pro kvantitativní zpracování ekonomických dat a následně (kvalitativně) posuzuje výsledky z ekonomického hlediska. V technické analýze je nutno nejprve charakterizovat prostředí a zdroje dat, je třeba zvolit vhodnou metodu a zpracovat data. Následuje pokročilé zpracování dat (což zahrnuje například analýzu vývoje ukazatelů v čase nebo zjišťování odchylek) a následně je důležité podat návrhy na dosažení cílového stavu (návrhy na opatření, odhady rizik atd.). (Sedláček, 2007, s. 9)

Technická analýza by složitě hodnotila výsledky bez fundamentálních znalostí ekonomických procesů. Tyto dva přístupy jsou si dost blízké a jejich vzájemná kombinace je proto vcelku nezbytná. (Růčková, 2019, s. 44)

1.4 Ukazatele finanční analýzy

Technická analýza se rozlišuje podle účelu, kterému slouží a podle dat, které používá, na: analýzu absolutních dat, rozdílových a poměrových ukazatelů a na analýzu soustav ukazatelů. (Sedláček, 2007, s. 10)

1.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Základním zdrojem pro výpočet absolutních ukazatelů jsou účetní výkazy. Tyto výkazy obsahují data v absolutním vyjádření, která měří rozměr určitých jevů, jako je majetek, kapitál nebo peněžní tok. Dané jevy vyjadřují buď určitý stav nebo informují o údajích za určité období. Podle toho rozlišujeme **veličiny stavové** (tyto veličiny tvoří obsah rozvahy a uvádí se zde hodnota majetku a kapitálu k určitému datu) a **veličiny tokové** (ty jsou obsaženy ve VZZ a ve výkazu cash flow). (Kislingerová, 2007, s. 64)

Absolutní ukazatele slouží především k analýze vývojových trendů. Pomocí horizontální analýzy porovnávají vývoj v čase a vertikální analýza slouží k procentnímu rozboru položek. (Knápková, 2017, s. 71)

1.4.1.1 Horizontální analýza

„Horizontální analýza firmy hledá odpověď na otázky: o kolik se změnilly jednotlivé položky finančních výkazů v čase anebo o kolik % se změnilly jednotlivé položky v čase.“ (Růčková, 2019, s. 118)

Horizontální analýza se provádí dvěma způsoby. Můžeme sledovat buď **absolutní růst** hodnoty položky účetního výkazu, kdy provádíme rozdílovou analýzu, nebo sledujeme **relativní růst** hodnoty položky účetního výkazu, kdy provádíme podílovou analýzu. (Scholleová, 2017, s. 167)

Absolutní změna = hodnota v běžném období – hodnota v předchozím období

Vzorec č. 1: Absolutní změna

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 118)

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100$$

Vzorec č. 2: Relativní změna

(Zdroj: Růčková, 2019, s. 118)

1.4.1.2 Vertikální analýza

„Vertikální analýza (procentní rozbor) spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %.“ (Knápková, 2017, s. 71)

Vertikální analýza hledá odpovědi na otázky, zda se při vývoji podniku mění poměry jednotlivých položek a zda u struktury majetku, kapitálu nebo u tvorby zisku dochází k nějakému vývoji. Má za cíl určit podíl jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech, podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech a podíl jednotlivých položek VZZ na tržbách. (Scholleová, 2017, s. 167)

1.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se používají především k analýze a řízení finanční situace podniku a souvisejí převážně s jeho likviditou. Bývají často označovány jako finanční fondy, které vyjadřují rozdíl mezi celkovými určitými položkami krátkodobých aktiv a určitými položkami krátkodobých pasiv. (Sedláček, 2007, s. 35)

1.4.2.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál je nejznámější rozdílový ukazatel, bývá také nazýván jako provozní kapitál, a představuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Je tou částí oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. (Knápková, 2017, s. 85)

Při výpočtu ČPK můžeme aplikovat dva různé přístupy:

- Při **manažerském** způsobu výpočtu představuje ČPK určitý volný finanční fond. (Bartoš, 2020)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{cizí krátkodobý kapitál}$$

Vzorec č. 3: Manažerský způsob výpočtu
(Zdroj: Bartoš, 2020)

- Při **investorském** způsobu výpočtu představuje ČPK část dlouhodobého kapitálu, který lze použít k úhradě oběžných aktiv. (Bartoš, 2020)

$$\text{ČPK} = \text{dlouhodobá pasiva} - \text{dlouhodobý majetek}$$

Vzorec č. 4: Investorský způsob výpočtu
(Zdroj: Bartoš, 2020)

1.4.2.2 Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Čisté pohotové prostředky bývají označovány také jako peněžní finanční fond a sledují problémy likvidity čistého pracovního kapitálu. (Bartoš, 2020)

Definují se rozdílem pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků. Nejvyšší stupeň likvidity nastává v případě, že je do pohotových peněžních prostředků zahrnuta pouze hotovost a peníze na běžném účtu. (Knápková, 2017, s. 87) V případě benevolentnější varianty se zahrnují i peněžní ekvivalenty, např. krátkodobé cenné papíry, šeky, směnky, krátkodobé rychle likvidní vklady. (Bartoš, 2020)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec č. 5: Čisté pohotové prostředky
(Zdroj: Bartoš, 2020)

1.4.2.3 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond (ČPM)

Bývá nazýván čistým peněžním majetkem. Při výpočtu tohoto ukazatele je potřeba z oběžných aktiv vyloučit zásoby, zpravidla i nelikvidní pohledávky, a poté se odečtou krátkodobé závazky. (Sedláček, 2007, s. 38)

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec č. 6: Čistý peněžní majetek
(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 38)

1.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tato analýza využívá veřejně dostupné informace, vychází totiž výhradně z údajů základních účetních výkazů. Proto je to jeden z nejčastěji používaných rozborových postupů finanční analýzy. (Růčková, 2019, s. 56)

Podstata poměrového ukazatele je ve vzájemném vztahu dvou nebo více absolutních ukazatelů pomocí jeho podílu. Sestavují se buď jako **podílové**, kdy dávají do poměru část celku a celek, nebo jako **vztahové**, kdy dávají do poměru samostatné veličiny. Jejich nevýhoda spočívá v poměrně veliké neschopnosti vysvětlovat jevy. (Sedláček, 2007, s. 55)

Analýza poměrových ukazatelů se člení zpravidla na pět základních skupin: ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a provozní ukazatele.

1.4.3.1 Ukazatele likvidity

„Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé literatuře označována jako likvidnost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádření schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.“ (Růčková, 2019, s. 57)

Ukazatele likvidity, také známé jako ukazatele platební schopnosti, jsou celosvětově téměř dokonale standardizovány. Uvažují se tři likvidity a jejich základní definiční vztah je v zásadě stejný. Ve jmenovateli ukazatele dosazujeme to, co je nutné zaplatit, a v čitateli dosazujeme to, čím je možné zaplatit. (Kalouda, 2017, s. 75)

Okamžitá likvidita

Likvidita 1. stupně zkoumá, zda je podnik schopen hradit své právě splatné dluhy. (Sedláček, 2007, s. 67)

Do tohoto ukazatele vstupují pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Zahrneme mezi ně například peníze na účtech či v pokladně a volně obchodovatelné cenné papíry či šeky. Jsou však i teorie, kdy se do čitatele zahrnují pouze peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech pro zachování co nejvyšší likvidnosti. Mezi krátkodobé závazky se do jmenovatele řadí i běžné bankovní úvěry nebo krátkodobé finanční výpomoci. (Růčková, 2019, s. 58)

Její doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 a 0,5. Při vyšších hodnotách podnik špatně hospodář se svým kapitálem. (Bartoš, 2020)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 7: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Bartoš, 2020)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita se označuje jako likvidita 2. stupně a platí pro ni, že by měl být poměr jejího čitatele a jmenovatele stejný (1:1, popřípadě 1,5:1). Poměr 1:1 poukazuje na schopnost podniku vyrovnat se se svými závazky, aniž by byl nucen prodat své zásoby. (Růčková, 2019, s. 58)

Smyslem tohoto ukazatele je odstranit z oběžných aktiv tu nejméně likvidní část aktiv. Proto pohotová likvidita vylučuje z oběžného majetku zásoby. Vhodné je čitatele upravit ještě o nedobytné pohledávky či pohledávky, u nichž je návratnost pochybná. (Kislingerová, 2007, s. 90)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 8: Pohotová likvidita

(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 67)

Běžná likvidita

Běžná likvidita je nazývána likviditou 3. stupně a ukazuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v dané chvíli proměnil svá oběžná aktiva na hotovost. Čím vyšší je vypočtená hodnota ukazatele, tím je lepší platební schopnost podniku. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že nebere v potaz likvidnost oběžných aktiv a strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby jejich splatnosti. (Růčková, 2019, s. 59)

Doporučená hodnota daného ukazatele se mezi bankovními standarty pohybuje v rozmezí 2 až 3, přičemž hodnota pod 1 je z hlediska finančního zdraví podniku nepřijatelná. (Bartoš, 2020)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 9: Běžná likvidita
(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 66)

1.4.3.2 Ukazatele zadluženosti

Finanční řízení podniku má mnoho cílů. Jedním z těch nejdůležitějších je dosažení optimální zadluženosti, což závisí na optimálním poměru vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost není pro podnik vždy pouze negativním pojmem. V situaci, kdy je podnik finančně zdravý a stabilní, může růst zadluženosti přispívat k celkové rentabilitě vlivem působení finanční páky, a tak si společnost může zvyšovat svou tržní hodnotu. S tím je však spojeno i zvýšení rizika finanční nestability. (Dluhošová, 2010, s. 78)

Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Tento ukazatel je zapotřebí respektovat a porovnávat v rámci daného odvětví podniku, jelikož pro každé odvětví je průměr a doporučená výše tohoto ukazatele jiná. (Knápková, 2017, s. 88)

„Ukazatel se často nazývá „Ukazatel věřitelského rizika“, neboť v případě likvidace firmy roste riziko věřitelů úměrně růstu její zadluženosti. Věřitelé proto preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci zase potřebují větší finanční páku, aby znásobili svoje zisky.“ (Bartoš, 2020)

V zahraničí rozlišují ukazatele ve čtyřech úrovních. Zadluženost je dle své výše **nízká** (do 0,30), **průměrná** (0,30-0,50), **vysoká** (0,50-0,70) a **riziková** (nad 0,70). (Bartoš, 2020)

Ukazatel znázorňuje míru krytí majetku podniku cizími zdroji.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 10: Celková zadluženost
(Zdroj: Čížinská, 2018, s. 206)

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti. Optimální stav nastává v situaci, kdy je součet těchto dvou ukazatelů dohromady přibližně 1. (Růčková, 2019, s. 68) Uplatňuje se zde jedno ze zlatých pravidel financování – poměr cizího a vlastního kapitálu by měl být 50 na 50.

Ukazatel udává poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv a znázorňuje tedy finanční strukturu podniku. Sleduje, z jaké části jsou aktiva financována z vlastního kapitálu.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 11: Koeficient samofinancování
(Zdroj: Čížinská, 2018, s. 206)

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti znázorňuje poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Je to opět často využívaný ukazatel, který je důležitý pro banku v případě žádosti klienta o nový úvěr. Banka se dle něj rozhoduje, zda má či nemá úvěr poskytnout. Důležité je, zda se v časovém hledisku podíl cizích zdrojů zvyšuje nebo snižuje. (Knápková, 2017, s. 89)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 12: Míra zadluženosti
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 91)

Doba splácení dluhů

Ukazatel doba splácení dluhů udává, za kolik let by byl podnik schopný při stávajícím provozu splatit z provozního cash flow své dluhy. (Knápková, 2017, s. 90)

Zahraniční doporučené hodnoty udávají průměrnou dobu splácení dluhů kolem 3 let v případě finančně zdravého podniku. Tato doba je však závislá na odvětví dané společnosti. (Bartoš, 2020)

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

Vzorec č. 13: Doba splácení dluhů

(Zdroj: Bartoš, 2020)

Úrokové krytí

Tento ukazatel ukazuje, jak je podnik schopen splácet nákladové úroky. Je významný především v případě financování cizími zdroji, přičemž je nutné sledovat jeho vývoj. Pokud je ukazatel 1, značí to, že vytvořený zisk je pro podnik dostačující pro splácení úroků svým věřitelům, tedy čistý zisk je nulový a nestačí ani na pokrytí daňových nákladů. Při výpočtu lze místo EBIT (zisk před úroky a daněmi) také použít cash flow z provozní činnosti. (Knápková, 2017, s. 90)

„Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát jsou úroky kryty výší provozního zisku, tj. kolikrát je zajištěno placení úroku. Čím je vyšší úrokové krytí, tím je finanční situace lepší.“ (Dluhošová, 2010, s. 79)

Doporučená hodnota je alespoň 3. (Bartoš, 2020)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec č. 14: Úrokové krytí

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 89)

1.4.3.3 Ukazatele aktivity

Analýza řízení aktiv se zabývá měřením, jak efektivně dokáže podnik hospodařit se svými aktivy a jaký vliv to má na likviditu a výnosnost. Když má podnik zbytečně velké množství aktiv, které dostatečně nevyužije, vznikají mu zbytečné náklady, a tedy

i nižší zisk. Naopak ve chvíli, kdy má aktiv nedostatek, přichází o výhodné podnikatelské příležitosti, a tím pádem i o výnosy. (Sedláček, 2007, s. 60)

Obrat celkových aktiv

Ukazatel měří intenzitu celkového využití aktiv a vyjadřuje, kolikrát se tato aktiva v podniku obrátí za rok. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím efektivněji svá aktiva podnik využívá. (Čížinská, 2018, s. 208)

Doporučená hodnota ukazatele je alespoň na úrovni 1. Je však důležité srovnat tyto hodnoty s daným odvětvím podniku. (Knápková, 2017, s. 107)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 15: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: Čížinská, 2018, s. 208)

Obrat stálých aktiv

Tento ukazatel udává, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok v tržby. Je využíván v situacích, kdy se podnik rozhoduje o pořízení nového dlouhodobého majetku. (Kislingerová, 2007, s. 93)

V případě, že je hodnota ukazatele nižší, než je oborový průměr, měl by podnik zvýšit využití výrobních kapacit a měl by omezit své investice. (Sedláček, 2007, s. 61)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Vzorec č. 16: Obrat stálých aktiv
(Zdroj: Kalouda, 2017, s. 74)

Obrat zásob

„Někdy je nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna.“ (Sedláček, 2007, s. 61)

V případě nízké obratovosti zásob můžeme usuzovat, že má podnik i nízkou likviditu. Ukazatel je potřeba srovnat s oborovými průměry a pokud je jeho hodnota nižší než daný

oborový průměr, poukazuje na zbytečně nelikvidní zásoby v podniku, které si žádají nadbytečné financování. (Bartoš, 2020)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec č. 17: Obrat zásob
(Zdroj: Kalouda, 2017, s. 74)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je odvozený ukazatel od ukazatele obratovosti zásob a udává, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána v podniku jako zásoby do doby jejich spotřeby nebo prodeje. (Růčková, 2019, s. 70)

Přestože obecně platí, že čím je doba obratu zásob kratší, tím je to pro podnik lepší, existují i podniky, v nichž je určitá míra zásob vhodná nebo přímo nutná. Proto je i u tohoto ukazatele nutné srovnávat jeho výslednou hodnotu s oborovými průměry. (Růčková, 2019, s. 70)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob} \times 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 18: Doba obratu zásob
(Zdroj: Knápková, 2017, s. 107)

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel znázorňuje dobu, za kterou jsou v průměru hrazeny pohledávky. Jeho hodnotu je nutné srovnat s dobou splatnosti faktur a s hodnotami oborového průměru. (Knápková, 2017, s. 108)

Hodnota ukazatele by neměla přesahovat běžnou dobu splatnosti faktur. V takovém případě to totiž vypovídá o nevčasném placení pohledávek ze strany obchodních partnerů. (Růčková, 2019, s. 70)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{obchodní pohledávky} \times 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 19: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Bartoš, 2020)

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků znázorňuje průměrnou dobu, po kterou od svého vzniku zůstávají neuhrazené závazky vůči dodavatelům. V optimálním případě by měl ukazatel dosahovat přinejmenším hodnoty doby obratu pohledávek. (Knápková, 2017, s. 109)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům} \times 360}{\text{tržby}}$$

Vzorec č. 20: Doba obratu závazků
(Zdroj: Bartoš, 2020)

1.4.3.4 Ukazatele rentability

Analýza rentability, také nazývána jako výnosnost vloženého kapitálu, měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a soustředí se na to, jak podnik dokáže generovat zisk použitím investovaného kapitálu. (Knápková, 2017, s. 100)

Do čitatele bývají dosazovány položky, které odpovídají výsledku hospodaření. Ve jmenovateli se pak objevuje určitý druh kapitálu nebo tržby. Ukazatele rentability hodnotí celkovou efektivnost dané činnosti a mají proto velký vliv pro akcionáře a potenciální investory. Obecně by tyto ukazatele měly růst v čase. (Růčková, 2019, s. 60)

Nejčastější ukazatele používané pro finanční analýzu jsou rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita vloženého kapitálu a rentabilita tržeb.

Jak uvádí Růčková (2019, s. 61), pro finanční analýzu jsou důležité tři základní kategorie zisku:

- **EBIT** je zisk před odečtením úroků a daní a odpovídá provoznímu výsledku hospodaření.
- **EAT** je zisk po zdanění neboli čistý zisk (výsledek hospodaření za běžné účetní období).
- **EBT** je zisk před zdaněním.

Při srovnávání s jinými podniky se často využívá spíše provozní zisk EBIT, protože tak z čitatele vyloučíme zkreslující vlivy odlišné ve skladbě kapitálu, jako jsou zisk a úroky. (Sedláček, 2007, s. 59)

Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita celkových aktiv je jedním z klíčových ukazatelů rentability, jelikož poměřuje zisk a celková aktiva, která byla investována do podnikání, a nebere ohled na to, které zdroje byly použity pro jejich financování. (Dluhošová, 2010, s. 80)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 21: Rentabilita celkových aktiv

(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 177)

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu znázorňuje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen jeho vlastníky. (Růčková, 2019, s. 63) Měří, zda kapitál vlastníkům nese dostatečný výnos a zda je využíván intenzivně při dané míře investičního rizika. (Sedláček, 2007, s. 57)

Hodnota ukazatele by měla být vyšší než hodnota ukazatele rentabilita vloženého kapitálu. (Bartoš, 2020)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 22: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Knápková, 2017, s. 107)

Rentabilita vloženého kapitálu

Rentabilita vloženého kapitálu, také nazývána jako ukazatel míry zisku, udává účinnost působení celkového kapitálu, který byl vložen do podniku, a to nezávisle na zdroji financování. (Sedláček, 2007, s. 56)

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{celkový kapitál}}$$

Vzorec č. 23: Rentabilita vloženého kapitálu

(Zdroj: Bartoš, 2020)

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb bývá často nazývána jako ziskové rozpětí a vyjadřuje ziskovou marži. Tato marže se porovnává s oborovými průměry. Nižší hodnota ukazatele,

než je oborový průměr, znamená, že ceny podniku jsou poměrně nízké a náklady naopak vysoké. Obecně platí, že by rentabilita tržeb měla mít rostoucí tendenci v čase. (Růčková, 2019, s. 66)

$$ROS = \frac{EBIT}{tržby}$$

Vzorec č. 24: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 59)

1.4.3.5 Provozní ukazatele

Provozní neboli výrobní ukazatele se uplatňují ve vnitřním řízení podniku. Slouží managementu ke sledování a analyzování vývoje základních aktivit v podniku. Opírají se o tokové veličiny, hlavně tedy o náklady, a v případě jejich správného řízení může být dosaženo vyššího výsledného efektu. (Sedláček, 2007, s. 71)

Produktivita práce z přidané hodnoty

Ukazatel znázorňuje, jakou průměrnou přidanou hodnotu vytvoří jeden pracovník podniku za dané období. Při výpočtu můžeme uvažovat buď všechny zaměstnance podniku, nebo pouze zaměstnance výrobního úseku podniku, kteří na tvorbě přidané hodnoty mají skutečný podíl. Výsledná hodnota tedy značí míru efektivnosti využívání lidské práce. (Váchal, 2013, s. 277)

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Vzorec č. 25: Produktivita z přidané hodnoty
(Zdroj: Váchal, 2013, s. 277)

Nákladovost výnosů

Nákladovost výnosů znázorňuje, jak jsou výnosy v podniku zatíženy celkovými náklady. Ideálně by měla tato hodnota klesat v čase. (Sedláček, 2007, s. 71)

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vzorec č. 26: Nákladovost výnosů
(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 71)

Materiálová náročnost výnosů

Materiálová náročnost výnosů vyjadřuje, jak jsou výnosy v podniku zatíženy spotřebovaným materiálem a energiemi. (Sedláček, 2007, s. 71)

$$\text{Materiálová náročnost výnosů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$$

Vzorec č. 27: Materiálová náročnost výnosů
(Zdroj: Sedláček, 2007, s. 71)

1.4.4 Analýza soustav ukazatelů

Metody těchto ukazatelů spočívají ve využití již výše uvedených ukazatelů (rozdílových a poměrových) a kombinují jejich postupy. Podstatou této analýzy je sestavit jednoduchý model, který tvoří souhrn ukazatelů, jež lze postupně rozkládat na další dílčí ukazatele. (Růčková, 2019, s. 48)

Rozlišují se dvě různé soustavy ukazatelů:

- **Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů** – typickým příkladem jsou pyramidové rozklady, které identifikují logické a ekonomické souvislosti mezi ukazateli jejich rozkladem. (Sedláček, 2007, s. 81)
- **Účelové výběry ukazatelů** – tyto ukazatele přiřazují společnosti jeden výsledný hodnotící koeficient, na jehož základě lze posuzovat finanční zdraví podniku. (Růčková, 2019, s. 48)

ÚČELOVÉ VÝBĚRY UKAZATELŮ se člení na dvě skupiny: bonitní a bankrotní modely. Tyto modely mají vypovídající schopnost včasné výstrahy, identifikují symptomy budoucí nesolventnosti a mají predikční schopnosti. (Kalouda, 2017, s. 79)

1.4.4.1 Bonitní modely

Bonitní modely diagnostikují finanční situaci podniku a jejich cílem je určit, zda se podnik řadí mezi dobré či špatné podniky. Umožňují mezipodnikové srovnání v daném odvětví. (Růčková, 2019, s. 80)

Mezi bonitní modely se řadí ukazatelé jako např. Tamariho model, Kralickův Quicktest nebo index bonity.

Index bonity

Index bonity, také nazýván jako indikátor bonity, vychází z diskriminační analýzy podle zjednodušené formy. Při výpočtu využívá 6 vybraných ukazatelů. (Sedláček, 2007, s. 109)

$$IB = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$$

Vzorec č. 28: Index bonity

(Zdroj: Bartoš, 2020)

kde: X_1 = cash flow / cizí zdroje,

X_2 = celková aktiva / cizí zdroje,

X_3 = zisk před zdaněním / celková aktiva,

X_4 = zisk před zdaněním / celkové výkony,

X_5 = zásoby / celkové výkony,

X_6 = celkové výkony / celková aktiva. (Sedláček, 2007, s. 109)

Podle výsledných hodnot lze určit situaci podniku (viz tabulka č. 1).

Tabulka č. 1: Index bonity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kalouda, 2017, s. 87)

$IB \geq 1$ dobrá	$IB \geq 2$ velmi dobrá	$IB \geq 3$ extrémně dobrá
$IB \leq 0$ špatná	$IB \leq -1$ velmi špatná	$IB \leq -2$ extrémně špatná

1.4.4.2 Bankrotní modely

Bankrotní modely vypovídají o tom, zda podniku v dohledné době hrozí bankrot. (Knápková, 2017, s. 132) Východiskem je přesvědčení, že v případě hrozícího bankrotu již nějakou dobu dopředu firmy vykazují symptomy zhoršující se situace a jsou typické pro bankrot. Za tyto symptomy se nejčastěji považují problémy s běžnou likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu anebo s rentabilitou celkového vloženého kapitálu. (Růčková, 2019, s. 80)

Mezi bankrotní modely se řadí ukazatelé jako např. Altmanův model nebo indexy důvěryhodnosti.

Altmanův model (Z-skóre)

Altmanův model je jedním z nejznámějších a nepoužívanějších modelů souhrnného indexu hodnocení. Model vychází z diskriminační analýzy a vypočítá se jako součet hodnot pěti poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha. (Růčková, 2019, s. 81)

Původní vzorec tohoto modelu z roku 1968 odpovídal odlišným vahám hodnot a je určen pro podniky obchodované na kapitálovém trhu. V roce 1983 se vzorec dočkal drobných úprav, aby byly hodnoty vah vhodné i pro užití společnostmi, které jsou obchodované na veřejných trzích. (Knápková, 2017, s. 133)

Výpočet koeficientu Zeta se provádí podle vzorce:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

Vzorec č. 29: Altmanův model

(Zdroj: Kalouda, 2017, s. 83)

kde: X_1 = pracovní kapitál / celková aktiva,

X_2 = nerozdělený zisk / celková aktiva,

X_3 = EBIT / celková aktiva,

X_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje,

X_5 = tržby / celková aktiva. (Knápková, 2017, s. 132)

V případě, kdy je $Z > 2,99$, má podnik minimální pravděpodobnost bankrotu, podnik prosperuje. Pokud je výsledná hodnota ukazatele $Z < 1,20$, je pro podnik hrozba bankrotu vysoká. Hodnota $1,20 \leq Z \leq 2,90$ vypovídá o tom, že se podnik nachází v tzv. šedé zóně (nelze jednoznačně rozhodnout o zdraví firmy). (Dluhošová, 2010, s. 97)

Index IN05

Indexy IN jsou diskriminační funkce pro domácí podniky vytvořené Inkou a Ivanem Neumaierovými, kteří přišli s obdobou Z-funkce a nazvali ji Index důvěryhodnosti IN. Tyto funkce jsou uzpůsobené specifickým podmínkám v České republice a existují v několika variantách dle roku svého vzniku. (Kalouda, 2017, s. 85)

Model IN05 vznikl aktualizací indexu IN01. Jejich výhodou je, že přihlíží jak ke straně věřitele, tak i k hledisku vlastníka. Je vhodný pro mezipodnikové srovnání a je to indikátor včasné výstrahy. (Sedláček, 2007, s. 112)

$$IN05 = 0,13 A + 0,04 B + 3,97 C + 0,21 D + 0,09 E$$

Vzorec č. 30: Index IN05
(Zdroj: Kalouda, 2017, s. 86)

kde: A = aktiva / cizí kapitál,

B = EBIT / nákladové úroky,

C = EBIT / celková aktiva,

D = celkové výnosy / celková aktiva,

E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky a úvěry. (Sedláček, 2007, s. 111)

Vyjde-li vypočtená hodnota $IN05 < 0,9$, značí to vysokou pravděpodobnost bankrotu podniku. Vyjde-li $0,9 < IN05 < 1,6$, nachází se podnik v šedé zóně, kde nelze jednoznačně určit jeho finanční zdraví. A v případě hodnoty $IN05 > 1,6$ podnik vytváří hodnotu a prosperuje. (Scholleová, 2017, s. 193)

Pro eliminování možných problémů, které vznikají v situaci, kdy podnik není zadlužen, respektive zadlužen hodně málo (tedy hodnota nákladových úroků se blíží nule), se doporučuje omezit velikost ukazatele B hodnotou 9. (Scholleová, 2017, s. 193)

1.5 SLEPTE analýza

SLEPTE nebo také PESTLE analýza je metoda finanční analýzy, která se zabývá makroekonomickým, respektive vnějším prostředím podniku. Jedná se o prostředí, které podnik není schopen nijak ovlivnit. (Kalouda, 2017, s. 105)

Model identifikuje klíčové trendy a vlivy. Zkoumá, jaké vnější vlivy a jakým způsobem budou na rozdílné organizace působit a jaké mezi nimi budou odlišnosti. Hledá odpovědi na otázky typu: jaké impulsy vyvolávají změnu, budou tyto impulsy v budoucnu intenzivnější nebo právě naopak, jaký mají tyto změny dopad na finanční zdraví a strategii podniku atd. Název tohoto modelu pochází z angličtiny a značí vlivy sil makroprostředí: **S**ocial factors, **L**egislative factors, **E**conomic factors, **P**olitical factors, **T**echnological factors, **E**cological factors. (Mallya, 2007, s. 42)

Sociální prostředí

Změny v sociálním prostředí mohou mít několik podob a kterákoliv tato změna může způsobit změnu poptávky po produktech nebo chování společnosti. Mezi sociální faktory se řadí například demografické změny společnosti, struktura společnosti, náboženství, velikost a vývoj pracovní síly, příjmy a kupní síla obyvatelstva a další. (ALTAXO, 2019)

Legislativní prostředí

Právní prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje, je tvořené státní mocí a podnik se musí podvolovat platným zákonům a vyhláškám, státním regulacím, ochraně životního prostředí a dalším. (ALTAXO, 2019)

Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory, jako jsou úrokové sazby, hospodářský růst, inflace, směnné kurzy atd., značně ovlivňují finanční situaci podniku. (ALTAXO, 2019)

Politické prostředí

Politické prostředí zahrnuje vládní politiku, vládní zásahy do ekonomiky, vládní podporu podnikání a druhy priorit vlády v této oblasti. Může mít dopad na značné množství oblastí podnikání. Patří sem aktuální politická situace, monetární a fiskální politika, podpora zahraničního obchodu a další. (ALTAXO, 2019)

Technologické prostředí

Dnešní doba je známkou technického pokroku a je důležité sledovat a analyzovat technologické faktory. V případě, že by podnik zaostával za ostatními podniky, mohla by taková situace mít špatný vliv na jeho konkurenceschopnost. (ALTAXO, 2019)

Ekologické prostředí

Faktor ekologického prostředí byl do modelu SLEPTE přidán až s dobou, kdy začal být kladen velký důraz na ekologii. Dnes je nutností v mnoha státech dodržovat stanovená opatření, normy a limity v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. (ALTAXO, 2019)

1.6 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil, model 5F nebo také Porterův model konkurenčních sil, je model odvětvového prostředí, které bývá označováno jako částečně ovlivnitelné podnikem. Model má poměrně vysokou vypovídací schopnost a jeho struktura je jednoduchá. (Kalouda, 2017, s. 105)

„Porter (1985) stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví.“ (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 191)

Pro podnik je důležité analyzovat vliv pěti činitelů, které vypovídají o daném odvětví, a to především předtím, než vstoupí na jeho trh. Model vychází z myšlenky, že strategie podniku v určitém odvětví je určována působením pěti hlavních činitelů. V každém odvětví však každý z těchto činitelů bude mít jinou váhu důležitosti, protože každé odvětví je odlišné a má vlastní strukturu. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 191)

Stávající konkurence

Model znázorňuje stávající konkurenci, která může ovlivňovat cenu a nabízené množství daného výrobku nebo služby. Silná rivalita v odvětví může vést k cenovým válkám. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 193)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Dalším činitelem je hrozba vstupu nových konkurentů. Může nastat situace, kdy noví konkurenti ovlivní cenu i nabízené množství daného výrobku nebo služby. V tomto případě je důležité hlídat bariéry vstupu na trh daného odvětví. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 193)

Hrozba substituce výrobků

V případě, kdy existuje potenciální hrozba substituce výrobků, je důležité, aby podnik začal aktivně sledovat vývoj cen u těchto výrobků. V případě, kdy se těmto společnostem podaří zefektivnit technologie, hrozí pokles cen a zisku na trhu v daném odvětví. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 193)

Zákazníci

Když dojde na vyjednávání, jsou mocní zákazníci. Očekávají lepší kvalitu výrobků, více služeb a nižší ceny, což dohromady snižuje zisk prodávajícímu. Je vhodné hledat odpověď na otázku, jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 193)

Dodavatelé

Posledním činitelem 5F modelu je vyjednávací vliv dodavatelů. V některých odvětvích mohou dodavatelské firmy zvyšovat nebo snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Ideální je budování vztahů s dodavateli. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 193)



Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová, Dubec, Řehák, 2010, s. 191)

1.7 SWOT analýza

Základním modelem strategické a marketingové analýzy je model SWOT. Tato metoda se zabývá hodnocením vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku nebo konkrétního záměru. Model hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. (Karlíček, 2018, s. 238)

Cílem této diagnózy je vyzdvihnout ty stránky, které mají strategický význam. Například některé slabé stránky podniku mohou být vážnou hrozbou, zatímco některé se dají jednoduše odstranit. Je tedy důležité vyhodnotit SWOT analýzu přímo ke konkrétní situaci dané společnosti. (Váchal, 2013, s. 433)

Strenghts (silné stránky)

Za silné stránky podniku se považuje například dobrá pověst u odběratelů, vlastní technologie, nákladová výhoda, uznávaná vůdčí pozice na trhu, kompetentnost v rozhodujících oblastech, manažerské dovednosti a další. (Váchal, 2013, s. 433)

Weaknesses (slabé stránky)

Slabé stránky podniku jsou například nedostatečně využitá kapacita, nejasné strategické záměry, slabá pozice na trhu, zaostávání vůči konkurentům, vysoké náklady, nedostatek manažerských dovedností, nízké znalosti značky a další. (Váchal, 2013, s. 433)

Opportunities (příležitosti)

Příležitostmi podniku může být vstup na nové trhy, rozšíření nabídky sortimentu, tedy uspokojení dalších zákazníků, rychlejší růst trhu, změny v kupní síle, oslabení konkurence a další. (Váchal, 2013, s. 433)

Threats (hrozby)

Ohrožení podniku lze spatřovat v posílení konkurence, v růstu substitučních výrobků, v pomalém růstu trhu, ve změnách životního stylu a měnících se potřebách zákazníků, v nepříznivém vývoji směnných kurzů a v mnoha dalších situacích. (Váchal, 2013, s. 433)



Obrázek č. 3 SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Váchal, 2013, s. 433)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující kapitola se zaměřuje na stručné představení společnosti a její následnou finanční analýzu v letech 2015 až 2019. První část bude věnována výpočtům jednotlivých ukazatelů finanční analýzy podložené daty z účetních závěrek společnosti a následně bude provedena analýza okolí podniku (SLEPTE analýza, Porterova analýza a SWOT analýza).

2.1 Základní údaje o společnosti

Analyzovanou společností je KSK BONO s. r. o. (dále jen „společnost“ nebo „podnik“), společnost s ručením omezeným, která sídlí v Heřmanicích poblíž Jaroměře v České republice a vznikla dne 7. 7. 1992.



Obrázek č. 4: Logo společnosti KSK BONO s. r. o.
(Zdroj: BONO, 2021)

Obchodní firma	KSK BONO s. r. o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo	474 50 720
Den zápisu	7. července 1992
Spisová značka	C 2400 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové

2.1.1 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání je výroba krmných směsí pro domácí zvířata. Dále:

- hostinská činnost,
- obchod se zvířaty určenými pro zájmové chovy a výroba,

- obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
(JUSTICE, 2021)

„Společnost KSK BONO se zabývá vývojem, výrobou a prodejem suchých krmiv pro psy a kočky, a to již od roku 1992. Společnost vznikla jako ryze český subjekt. V roce 2007 došlo ke změně vlastníka a 100% vlastníkem se stala polská společnost MISPOL S. A. – v současnosti je KSK BONO jejím členem (divize PET FOOD).“ (BONO, 2021)

„Výrobní proces probíhá pod stálým veterinárním dozorem Státní veterinární správy ČR a pod kontrolou ÚKZÚZ Praha, při dodržování přísných hygienických podmínek. Všechny suroviny i finální produkty jsou pravidelně analyzovány v akreditovaných laboratořích. Vstupní suroviny nakupujeme od prověřených, stabilních dodavatelů a kvalitu sleduje oddělení kvality. Od roku 2009 jsme držiteli certifikátu mezinárodního potravinářského standardu IFS (International Food Standard).“ (BONO, 2021)

V České republice je vyráběno pouze suché krmivo, konkrétně se jedná o extrudovaná krmiva a pochoutky v různých hmotnostních baleních. Mokrý krmivo jako jsou konzervy, kapsičky a paštiky, je pak vyráběno divizí PET FOOD v Polsku společností Mispol S. A. Společnost KSK BONO s. r. o. vyrábí a prodává pod vlastními značkami BONO, PETTY, POPULAR a také pod privátními značkami obchodních řetězců a dalších velkých zákazníků. (BONO, 2021)

2.1.2 Vývoj společnosti

Počátek společnosti se datuje již v roce 1990, kdy jeden z pozdějších společníků začal ve své garáži u obytného domu experimentovat s výrobou krmiv. Jeho pokusy byly úspěšné a vytvářely tak velkou poptávku, že o dva roky později byla výroba přesunuta do nově pronajatých prostor v objektu bývalé mlékárny v č.p. 607 v České Skalici.

„Bouřlivý růst výroby a prodeje však přinášel nároky na další rozšiřování výrobních kapacit a tak se firma v roce 1993 přestěhovala do pronajatého areálu Kary v Heřmanicích n. Labem a v roce 1994 pronajala další budovy od ZOD Jaroměř v obci Brod nad Labem. V roce 1996 byl nakoupen mlýn v České Skalici, v roce 1997 nakoupen dosud celý pronajatý areál v Heřmanicích a část č.p. 607 v České Skalici. V roce 1999 byla nakoupena jedna nemovitost od ZOD Jaroměř a začátkem roku 2000

odkoupen na splátky celý výrobní areál v Brodě. Prudkému rozvoji výroby nestačily energetické zdroje, proto v roce 2001 byl přiveden do Heřmanic plyn, zbudována nová elektrická trafostanice. Byla nakoupena nová vysoce výkonná linka na výrobu extrudovaných krmiv a zahájeny další doprovodné investiční úpravy. Z důvodu potřeby vybudování dalších výrobních kapacit byl v roce 2005 nakoupen od ZZN Pardubice výrobní areál v Hořenicích nad Labem a instalována další extruzní linka. Výrobní areál v Hořenicích byl v listopadu 2014 prodán.“ (Výroční zpráva společnosti KSK BONO s. r. o., 2019)

Během 25 let svého fungování se společnost stala známým výrobcem krmiv pro psy a kočky v České republice.

2.1.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je založena na systému řízení ve dvou vlastních provozech, které jsou místně odloučené. V jejich provozech jsou samostatně řízena 3 nákladová střediska (výroba, expedice, správa), která mají na starosti vedoucí střediska. V areálu Heřmanic nad Labem probíhá výroba extrudovaných krmiv a v areálu v Brodě nad Labem se nachází ředitelství společnosti, balírna extrudovaných krmiv, expedice a sklady. (Výroční zpráva společnosti KSK BONO s. r. o., 2019)



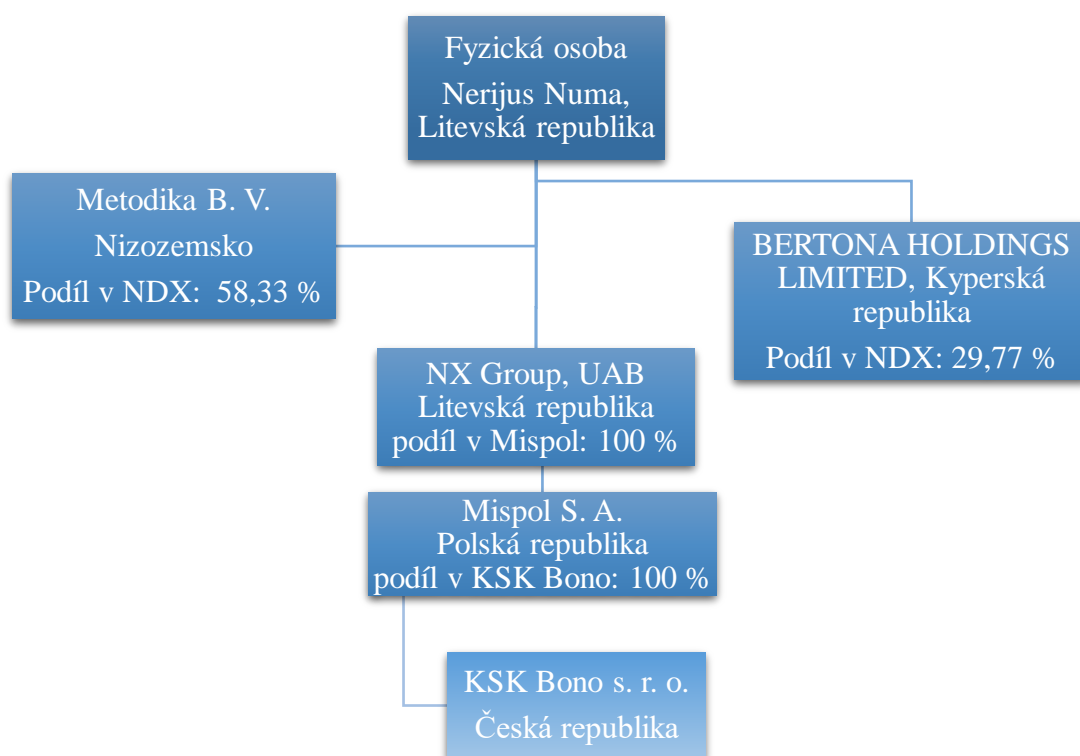
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky společnosti KSK BONO s. r. o. z roku 2019)

Společnost byla mateřskou společností ARTETA CZ s. r. o., která se starala o prodej zboží, avšak v roce 2016 proběhlo odkoupení jejího 100% podílu. Následně roku 2018 proběhla s touto společností fúze. (Výroční zpráva společnosti KSK BONO s. r. o., 2019)

I přesto, že společnost vznikla jako český subjekt, v roce 2007 nastala změna vlastníka (v polského vlastníka). Nejvyšším orgánem podniku je valná hromada, kterou tvoří společník Mispol S. A. Členové statutárních orgánů jsou 4 jednatele (2 čeští, 2 polští). Průměrný počet zaměstnanců v roce 2019 byl 79. (Výroční zpráva společnosti KSK BONO s. r. o., 2019)

Na následujícím obrázku je zobrazeno postavení společnosti.



Obrázek č. 6: Postavení společnosti ve Skupině

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky společnosti KSK BONO s. r. o. z roku 2019)

2.2 Finanční analýza společnosti

Následující část práce se zaměřuje na výpočty ukazatelů finanční analýzy v letech 2015 až 2019. Podkladem pro výpočty sloužily vzorce, které jsou podrobně popsány a vysvětlené v teoretické části této práce. Jedná se o analýzu absolutních, rozdílových, poměrových ukazatelů a dále o analýzu soustav ukazatelů. Pro výpočty jednotlivých

ukazatelů jsou použity účetní výkazy (rozvaha, VZZ, cash flow) společnosti KSK BONO s. r. o. za odpovídající roky.

2.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních neboli stavových ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu rozvahy a horizontální analýzu VZZ.

2.2.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává změny položek jednotlivých účetních výkazů v čase. Výpočty jsou provedeny v absolutním rozdílu i v procentuálním vyjádření. Nejprve bude sestavena horizontální analýza rozvahy, a to analýza aktiv (tabulka č. 2) a analýza pasiv (tabulka č. 3). Následně horizontální analýza VZZ (tabulky č. 4 a 5, nejprve absolutní změna, poté relativní změna).

Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

POLOŽKY	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	35 715	22,23	26 640	13,57	4 196	1,88	19 519	8,59
Dlouhodobý majetek	5 313	5,86	-922	-0,96	2 511	2,64	30 966	31,72
DNM	100	48,08	-47	-15,26	902	345,59	-639	-54,94
DHM	5 211	5,76	-875	-0,91	1 609	1,70	31 605	32,77
DFM	0	0,00	0	0,00	0	0	0	0
Oběžná aktiva	30 304	43,83	27 483	27,64	2 316	1,82	-11 416	-8,83
Zásoby	4 061	19,32	2 938	11,72	5 049	18,02	859	2,60
Dlouhodobé pohledávky	-1 061	-86,90	22	13,75	-29	-15,93	-42	-27,45
Krátkodobé pohledávky	22 567	50,27	28 104	41,66	-648	-0,68	-13 087	-13,79
Peněžní prostředky	4 737	235,09	-3 581	-53,04	-2 056	-64,84	854	76,59
Časové rozlišení	98	12,11	79	8,71	-631	-64,00	-31	-8,73

Z horizontální analýzy je patrné, že **celková aktiva** se každý rok zvyšovala. Nejmenší navýšení aktiv proběhlo mezi lety 2017 a 2018, kdy došlo k navýšení o 4 196 tis. Kč. Naopak nejvyšší nárůst aktiv byl v roce 2016, kdy oproti roku 2015 vzrostla o 22 %. V tomto roce společnost zakoupila přístroj sloužící k čištění kotelní vody osmózou, což vedlo ke zvýšení dlouhodobého hmotného majetku.

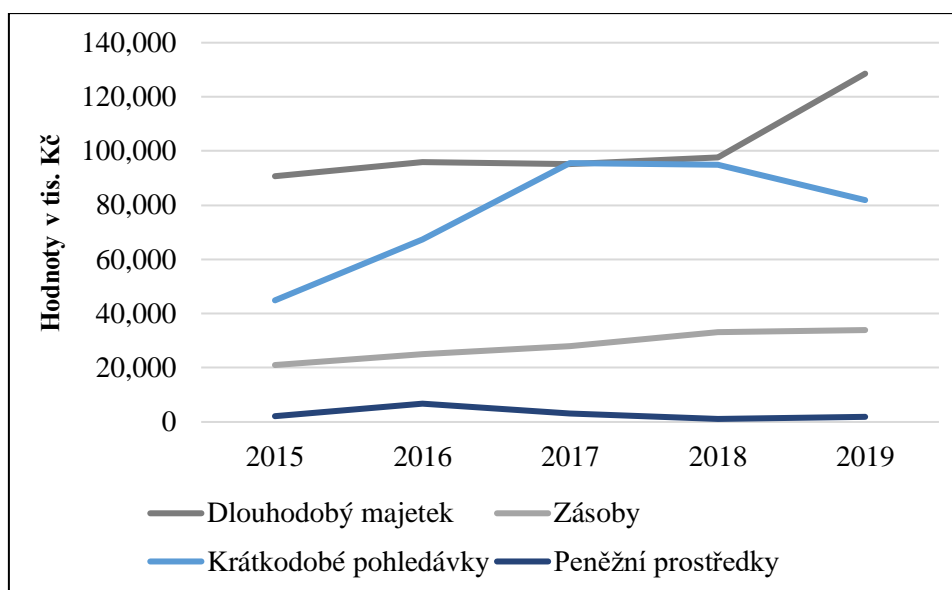
Největší změna u **dlouhodobého majetku** je vidět v roce 2019, kdy oproti předešlému roku lze zaznamenat nárůst objemu o téměř 31 000 tis. Kč, což je přibližně o 30 % více. Tento nárůst byl zapříčiněn faktem, že společnost v roce 2019 pořídila nový extrudér, a také přistavěla další halu na sušení krmiva. U DNM je rapidní skok v roce 2018, v tento rok se dlouhodobý nehmotný majetek společnosti oproti předešlému roku zvýšil o téměř 350 %, tedy o 902 tis. Kč. Je to způsobeno vlivem fúze se společností ARTETA CZ s. r. o. v roce 2018. Dlouhodobý finanční majetek společnost nevlastní.

Z horizontální analýzy aktiv můžeme vyčíst, že ve většině letech se **oběžná aktiva** zvyšovala. Snížila se pouze v roce 2019 přibližně o 9 %. I přesto se však v celém sledovaném období zvyšovaly zásoby. Největší růst lze zaznamenat v roce 2018, kdy **zásoby** vzrostly o 5 049 tis. Kč (o 18 %).

Největší vliv na růst oběžných aktiv mají **krátkodobé pohledávky**, jejichž většinu tvoří pohledávky z obchodních vztahů. Pohledávky v letech 2018 a 2019 klesají. V roce 2018 však pouze o necelé 1 % a v roce 2019 o téměř 14 %, což je o 13 000 tis. Kč méně než v roce 2018.

Nejvyšší nárůst **peněžních prostředků** byl v roce 2016, kdy se jejich hodnota oproti předešlému roku zvýšila o přibližně 4 700 tis. Kč, tedy o 235 %. Naopak lze vyčíst, že v letech 2017 a 2018 se tyto peněžní prostředky snižovaly. Právě roku 2018 byl pokles PP největší, a to téměř o 65 %.

Následující graf (č. 1) znázorňuje vývoj jednotlivých položek aktiv v čase.



Graf č. 1: Grafické znázornění vývoje aktiv v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 3: Horizontální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

POLOŽKY	2015/2016		2016/2017		2017/2018		2018/2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pasiva celkem	35 715	22,23	26 640	13,57	4 196	1,88	19 519	8,59
Vlastní kapitál	21 775	31,46	24 745	27,20	10 271	8,87	11 373	9,03
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
VH minulých let	20 482	77,13	21 776	46,29	19 604	28,49	15 410	17,43
VH za BÚO	1 293	6,31	2 969	13,63	-9 333	-37,72	-4 037	-26,20
Cizí zdroje	13 940	15,24	1 895	1,80	-6 075	-5,66	7 636	7,54
Rezervy	3 036	1145,66	2 843	86,13	-1 566	-25,49	-3 969	-86,70
Dlouhodobé závazky	1 135	0	672	59,21	113	6,25	12 941	674,01
Krátkodobé závazky	9 769	10,71	-1 620	-1,60	-4 622	-4,65	-1 336	-1,41
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0	510	0

Pasiva celkem jsou úzce spjata s vývojem celkových aktiv. Růst aktiv znamená současně růst pasiv. Skokový nárůst je tedy možné zaznamenat stejně jako u aktiv v roce 2016, kdy se pasiva navýšila o 22 %. Bylo to způsobeno jak nárůstem cizích zdrojů, tak ještě větším nárůstem vlastního kapitálu.

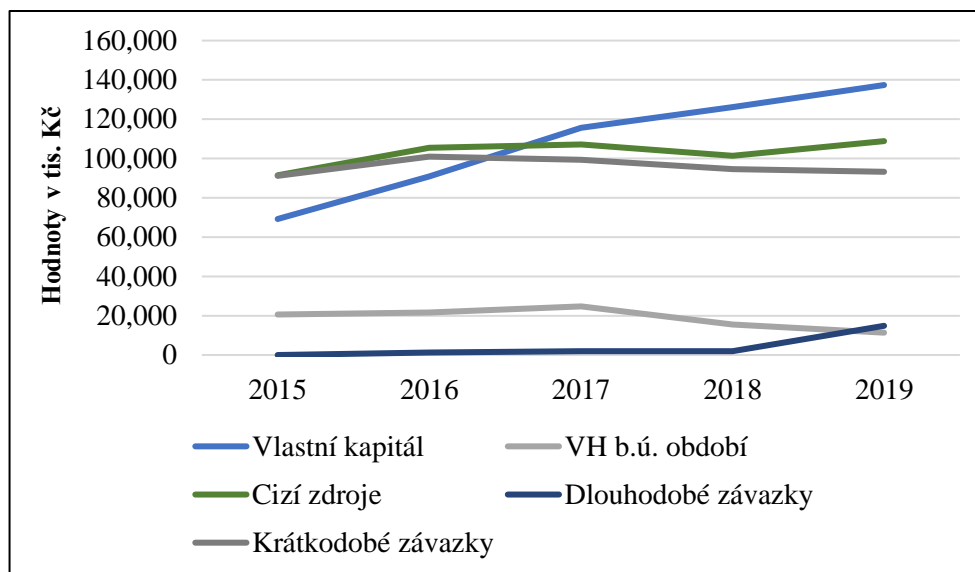
Z horizontální analýzy je patrné, že **vlastní kapitál** se po celou dobu zvyšoval a skokově vzrostl v letech 2016 a 2017. Lze spatřit nárůst o přibližně 22 000 tis. Kč a 25 000 tis. Kč, což je skok přibližně o 32 % a 28 %.

Lze pozorovat, že do roku 2017 měl **výsledek hospodaření** rostoucí tendenci. V roce 2017 vzrostl o téměř 14 % oproti předchozímu období. V roce 2018 už je však nutno zaznamenat pokles, a to o 9 333 tis. Kč (o téměř 38 %), což je největší pokles za pozorovaná období. V roce 2019 se VH opět snížil, konkrétně o 26 %.

Cizí zdroje mají většinu času rostoucí tendenci. Klesly pouze v roce 2018, kdy poklesla položka rezerv. Rezervy měly skokový nárůst v roce 2016, kdy vzrostly o 3 036 tis. Kč. V roce 2017 opět vzrostly, a to o téměř 3 000 tis. Kč. V těchto letech totiž tvořila společnost rezervy na daň z příjmu, což bylo přibližně 84 % celkových rezerv. Ostatní rezervy jsou tvořeny na nevyčerpanou řádnou dovolenou a nevyplacené roční bonusy. Dlouhodobé závazky sestávají z odloženého daňového závazku. Největší skok lze spatřit v roce 2019, kdy se tyto závazky zvýšily o 12 941 tis. Kč, což je částka související s nově čerpaným úvěrem v tomto roce.

Krátkodobé závazky od roku 2017 klesají. Největší pokles byl v roce 2018, kdy se snížily o více než 4 500 tis. Kč, tedy o téměř 5 %.

Následující graf (č. 2) znázorňuje vývoj jednotlivých položek pasiv v čase.



Graf č. 2: Grafické znázornění vývoje pasiv v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 4: Horizontální analýza VZZ (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

POLOŽKY	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	30 305	23 839	-4 047	-3 455
Tržby za prodej zboží	2 952	2 735	18 741	937
Výkonová spotřeba	24 877	18 434	20 013	1 733
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 912	2 619	13 056	2 564
Spotřeba materiálu a energie	21 800	14 534	1 043	1 395
Služby	165	1 301	5 894	-2 226
Osobní náklady	2 916	4 191	5 433	-707
Provozní výsledek hospodaření	1 375	2 763	-9 435	-7 048
Finanční výsledek hospodaření	291	1 137	-2 046	1 543
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 666	3 900	-11 481	-5 505
Daň z příjmu	373	931	-2 148	-1 468
Výsledek hospodaření za účetní období	1 293	2 969	-9 333	-4 037

Tabulka č. 5: Horizontální analýza VZZ (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

POLOŽKY	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	12,22	8,57	-1,34	-1,16
Tržby za prodej zboží	569,88	78,82	302,03	3,76
Výkonová spotřeba	13,21	8,65	8,64	0,69
Náklady vynaložené na prodané zboží	787,03	79,80	221,25	13,53
Spotřeba materiálu a energie	12,16	7,23	0,48	0,64
Služby	1,91	14,80	58,41	-13,93
Osobní náklady	9,36	12,30	14,20	-1,62
Provozní výsledek hospodaření	5,05	9,66	-30,07	-32,12
Finanční výsledek hospodaření	-13,89	-63,03	306,75	-56,87
Výsledek hospodaření před zdaněním	6,63	14,55	-37,39	-28,63
Daň z příjmu	8,00	18,49	-36,01	-38,46
Výsledek hospodaření za účetní období	6,31	13,63	-37,72	-26,20

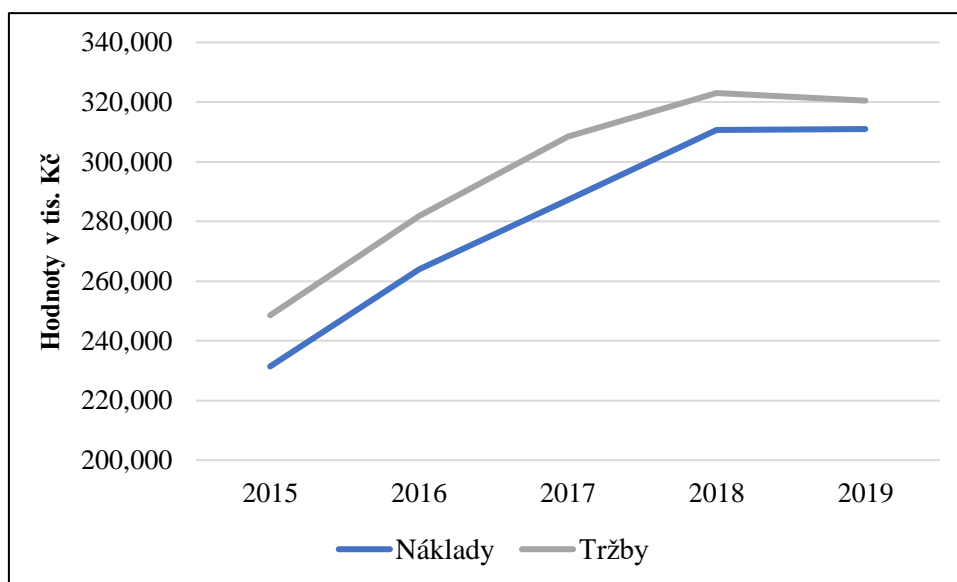
Do roku 2017 rostly **tržby z prodeje výrobků a služeb**, v roce 2016 tomu tak bylo o 12 %, což byl největší nárůst ve sledovaném období. V letech 2018 a 2019 tyto tržby přibližně o 1 % poklesly. Znatelné nárůsty jsou u položky **tržeb za prodej zboží**, kdy v letech 2016 a 2018 společnost zaznamenala skokové nárůsty. V roce 2016 byl tento nárůst téměř 3 000 tis. Kč (570 %) a v roce 2018 tyto tržby vzrostly o 18 741 tis. Kč (o 302 %). V roce 2016 se společnost vzhledem k úspěšnému prodeji zboží v předešlém roce rozhodla o navýšení objemu prodeje produktu této povahy. Nárůst v roce 2018 byl zapříčiněn fúzí se společností ARTETA CZ s. r. o.

Výkonová spotřeba v čase stoupá. Nejvíce vzrostla v roce 2016, což bylo ovlivněno prudkým nárůstem nákladů vynaložených na prodej zboží, které se v tento rok zvýšily o 2 912 tis. Kč, což bylo o 787 % více než v předchozím roce. Velký skok proběhl rovněž v roce 2018, kdy se tyto náklady zvýšily o 221 % více oproti předešlému roku. V roce 2018 se také zvýšil podíl služeb, kdy se tato položka oproti roku 2017 zvýšila

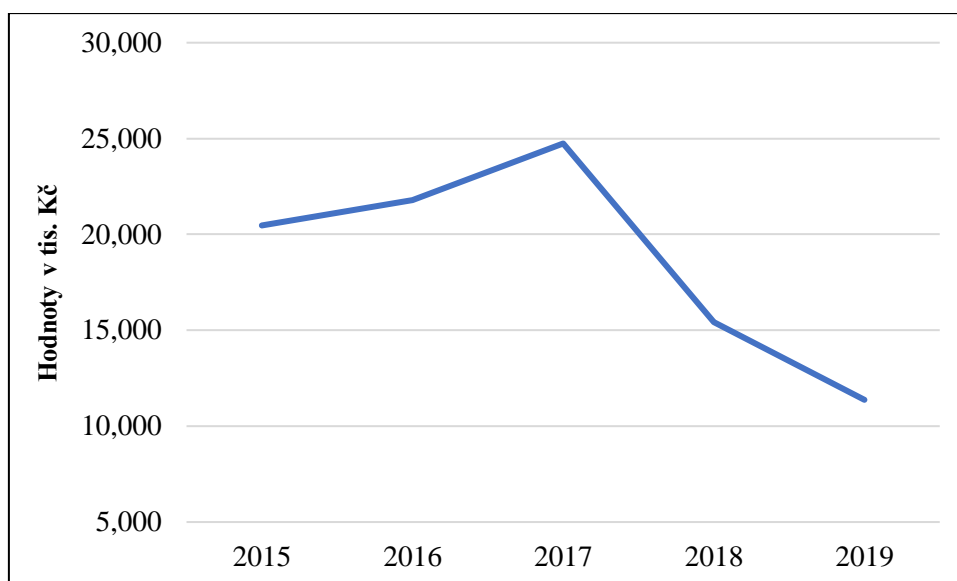
o téměř 6 00 tis. Kč, tedy téměř o 60 %. Velké nárůsty v roce 2018 souvisejí s fúzí se společností ARTETA CZ s. r. o.

Osobní náklady měly rostoucí trend a v roce 2019 poklesly přibližně o více než 1,5 %, což bylo ovlivněno snížením počtu zaměstnanců. Provozní VH, stejně jako VH před zdaněním, měl do roku 2017 rostoucí tendenci, avšak od roku 2018 klesal. **VH za účetní období** tedy zaznamenal největší pokles v roce 2018, kdy se jeho hodnota snížila o 9 333 tis. Kč, to je o téměř 38 % méně než v předešlém roce. **Finanční výsledek hospodaření** v čase rostl s výjimkou roku 2018, kdy se snížil o přibližně 2 000 tis. Kč, o téměř 307 %.

Na následujících grafech (č. 3 a č. 4) lze přehledně pozorovat vývoj tržeb, nákladů a výsledku hospodaření.



Graf č. 3: Vývoj nákladů a tržeb v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf č. 4: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje procentní podíl jednotlivých položek v rozvaze k jedné zvolené základně. Tabulky jsou rozdělené na analýzu aktiv a analýzu pasiv. U vertikální analýzy aktiv byla zvolena základna aktiv a u vertikální analýzy pasiv to byla pasiva.

Tabulka č. 6: Vertikální analýza aktiv (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

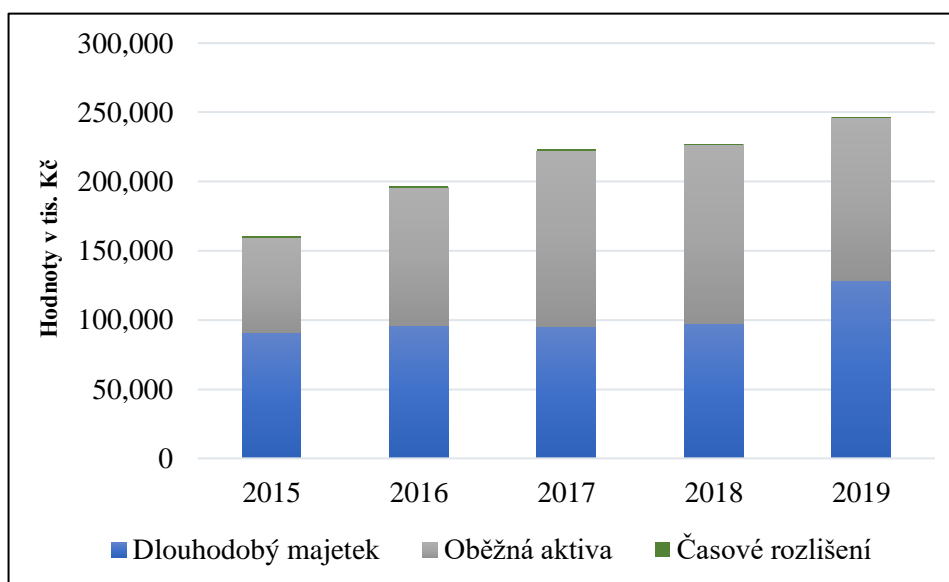
Aktiva	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	56,46	48,90	42,64	42,96	52,11
DNM	0,13	0,16	0,12	0,51	0,21
DHM	56,33	48,74	42,53	42,45	51,90
DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	43,04	50,64	56,91	56,88	47,76
Zásoby	13,08	12,77	12,56	14,55	13,75
Dlouhodobé pohledávky	0,76	0,08	0,08	0,07	0,04
Krátkodobé pohledávky	27,94	34,35	42,85	41,77	33,16
Peněžní prostředky	1,25	3,44	1,42	0,49	0,80
Časové rozlišení	0,50	0,46	0,44	0,16	0,13

Podíl dlouhodobého majetku a oběžných aktiv na celkových aktivech je relativně proměnlivý. **Dlouhodobý majetek** tvoří převážnou část aktiv v letech 2015 a 2019, ve zbylých letech převažují oběžná aktiva. Dlouhodobý majetek je tvořen převážně z **dlouhodobého hmotného majetku**, jenž zahrnuje převážně pozemky, stavby a stroje. V roce 2019 se tato položka zvýšila z důvodu přístavění nové haly a pořízení nového stroje a zaujala 51,9 % celkového majetku. Část dlouhodobého nehmotného majetku je v tomto poměru téměř zanedbatelná, například v roce 2019 tvoří pouze 0,21 % celkových aktiv. Dlouhodobý finanční majetek společnost nevlastní. Dlouhodobý majetek tvořil největší část aktiv v roce 2015, kdy tomu bylo přibližně 56,5 %.

Největší podíl **oběžných aktiv** na celkových aktivech byl v roce 2017, kdy oběžná aktiva představovala téměř 57 % celkového majetku. Největší část oběžných aktiv tvoří **krátkodobé pohledávky**, které v roce 2018 tvořily téměř 43 % celkových aktiv. Krátkodobé pohledávky od tohoto roku klesly a v roce 2019 již tvořily pouze 33 % celkových aktiv.

Velkou částí na oběžných aktivech se také podílí **zásoby**, které v roce 2018 tvořily 14,55 % celkových aktiv.

Následující graf (č. 5) znázorňuje strukturu aktiv během sledovaných let.



Graf č. 5: Struktura aktiv v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 7: Vertikální analýza pasiv (v %)

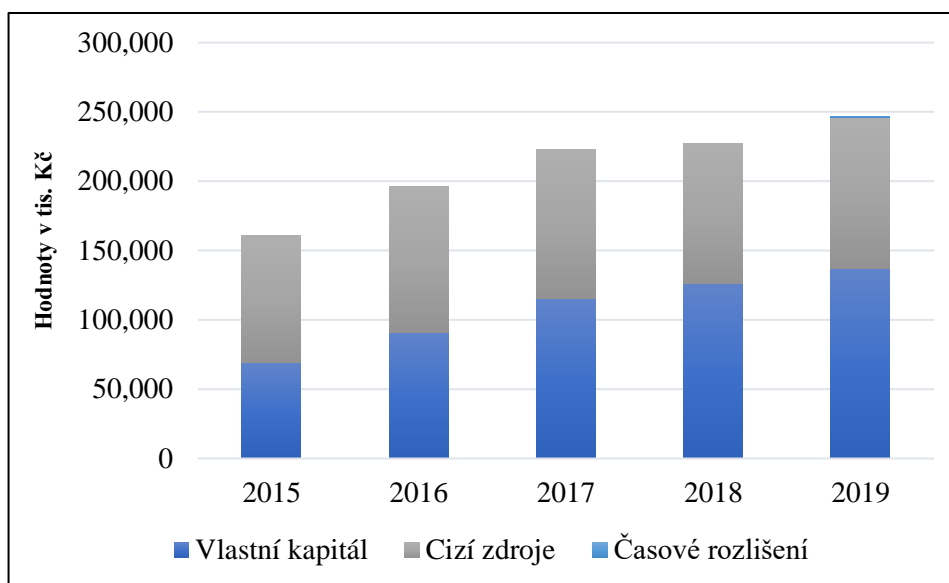
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

Pasiva	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	43,08	46,33	51,89	55,46	55,68
Základní kapitál	12,45	10,19	8,97	8,80	8,11
Ážio a kapitálové fondy	1,35	1,11	0,97	0,96	0,88
VH minulých let	16,53	23,95	30,86	38,91	42,08
VH za BÚO	12,75	11,09	11,09	6,78	4,61
Cizí zdroje	56,92	53,67	48,11	44,54	44,12
Rezervy	0,16	1,68	2,75	2,01	0,25
Dlouhodobé závazky	0,00	0,58	0,81	0,85	6,02
Krátkodobé závazky	56,76	51,41	44,54	41,68	37,85
Časové rozlišení	0,00	0,00	0,00	0,00	0,21

Pasiva jsou v prvních dvou sledovaných letech tvořena převážně cizími zdroji a následně jsou již cizí zdroje převyšovány **vlastním kapitálem**. Ten je zastoupen primárně **výsledkem hospodaření minulých let**. Nejvyšší část celkových pasiv tvořil v roce 2019 (42 %). Za všechny sledované roky tvoří základní kapitál něco mezi 8 až 13 % celkového kapitálu. **Výsledek hospodaření** je zastoupen nejmenší částí v roce 2019, kdy jeho poměrná část k celkovým pasivům byla necelých 5 %. Naopak největší měrou byl zastoupen v roce 2015, to tvořil téměř 13 % celkových pasiv.

Struktura **cizích zdrojů** na celkových pasivech v čase klesá. V roce 2019 cizí zdroje tvoří přibližně 44 % celkových pasiv. Nejvíce jsou zastoupeny **krátkodobými závazky**, které jsou ve všech letech kromě roku 2019 největší položkou celkových pasiv. V roce 2015 byl jejich podíl k pasivům největší, a to téměř 57 %. Kdežto v roce 2019 již krátkodobé závazky tvoří pouze necelých 38 % celkového kapitálu. **Dlouhodobé závazky** jsou do roku 2018 téměř zanedbatelnou položkou, avšak v roce 2019, kdy si společnost vzala dlouhodobý úvěr, se jejich podíl zvýšil na 6 % z celkových pasiv.

Následující graf (č. 6) zobrazuje strukturu pasiv v letech 2015 až 2019.



Graf č. 6: Struktura pasiv v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů úzce souvisí s likviditou podniku. V následující tabulce (č. 8) jsou vypočteny hodnoty čistého pracovního kapitálu, čistých pohotových prostředků a čistého peněžního majetku.

Tabulka č. 8: Rozdílové ukazatele (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

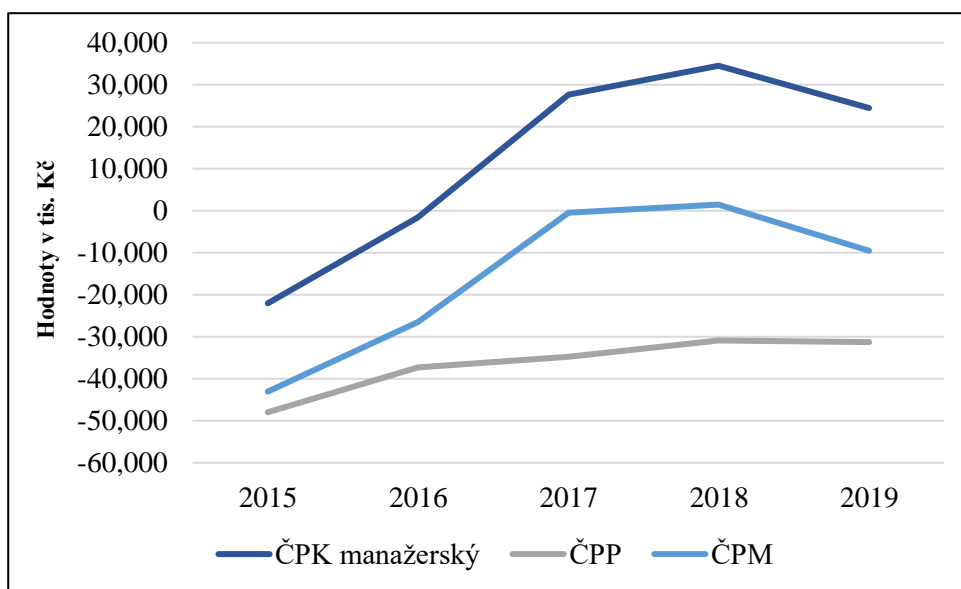
Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
ČPK manažerský	-22 044	-1 509	27 594	34 532	24 452
ČPP	-47 985	-37 248	-34 829	-30 885	-31 291
ČPM	-43 061	-26 587	-422	1 467	-9 472

Čistý pracovní kapitál (ČPK) – pro výpočty ukazatele byl zvolen manažerský způsob. První dva roky sledovaného období dosahuje záporných hodnot, avšak lze vidět, že ukazatel má tendenci v čase růst. Růst pokračoval až do roku 2018, kdy dosáhl maxima. Poté došlo k jeho snížení. Záporné hodnoty značí přebytek krátkodobých závazků nad oběžnými aktivy. V letech 2017 až 2019, kdy ukazatel nabývá kladných

hodnot, to vypovídá o tom, že je podnik likvidní a disponuje relativně volným kapitálem. Ten lze použít jako zdroj financování v případě mimořádných výdajů.

Čisté pohotové prostředky (ČPP) – při výpočtu tohoto ukazatele je krátkodobý finanční majetek tvořen pouze penězi v hotovosti a na běžných účtech. Z tabulky je patrné, že výsledné hodnoty jsou ve všech sledovaných letech záporné, a tedy nabývají poměrně nízkých hodnot. Z toho je nutno poznamenat, že podnik disponuje příliš nízkým množstvím peněžních prostředků. Nemuseli by tedy být schopní jimi financovat okamžitě splatné závazky. Ukazatel má postupně rostoucí tendenci do roku 2018, avšak následující rok již došlo k jeho poklesu.

Čistý peněžní majetek (ČPM) – při výpočtu tohoto ukazatele se z oběžných aktiv vylučují zásoby jakožto nejméně likvidní část. Ve většině letech ukazatel nabývá záporných hodnot, jen v roce 2018 je hodnota ukazatele kladná (1 467 tis. Kč). To je způsobeno zvýšením oběžných aktiv v daném roce a snížením krátkodobých závazků. V roce 2019 však oběžná aktiva poklesla, a s tím poklesl opět do záporných hodnot i čistý peněžní majetek (-9 472 tis. Kč). Z těchto výsledků se dá usuzovat, že by společnost mohla mít problém s úhradou svých krátkodobých závazků.



Graf č. 7: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Kapitola se zabývá výpočtem a zhodnocením poměrových ukazatelů, jimiž jsou ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability a provozní ukazatele.

2.2.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazateli likvidity vyjadřujeme schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. V následující tabulce (č. 9) jsou zobrazeny výsledné hodnoty okamžité, pohotové a běžné likvidity společnosti KSK BONO s. r. o.

Tabulka č. 9: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	0,02	0,07	0,03	0,01	0,02
– oborový průměr	0,16	0,18	0,16	0,16	0,18
Pohotová likvidita	0,53	0,74	1,00	1,02	0,90
– oborový průměr	0,91	0,87	0,85	0,96	0,93
Běžná likvidita	0,76	0,99	1,28	1,36	1,26
– oborový průměr	1,39	1,38	1,30	1,42	1,42

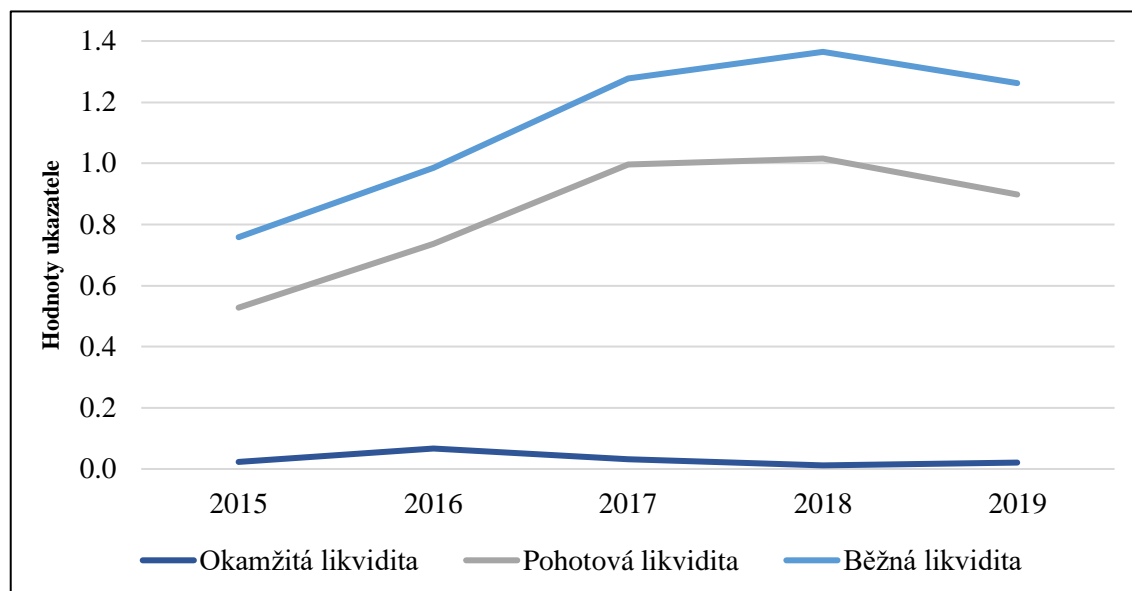
Okamžitá likvidita – doporučené hodnoty tohoto ukazatele by měly dosahovat alespoň 0,2. Dle oborových hodnot však není neobvyklé, že tyto hodnoty jsou až o čtyři desetiny nižší. Výsledné hodnoty podniku jsou však příliš nízké i s přihlédnutím k oborovému průměru. Hodnoty jsou v čase téměř neměnné. Nejvyšší okamžitá likvidita podnik dosáhl v roce 2016, což bylo způsobeno vyšším podílem peněžních prostředků.

Pohotová likvidita – při výpočtu pohotové likvidity se z oběžných aktiv vyjímá část zásob jakožto nejméně likvidní položka. Hodnoty ukazatele se ve většině let blíží oborovým průměrům a v čase spíše rostou, což poukazuje na finanční zdraví podniku. Nejlépe na tom byla společnost v roce 2017 a 2018, kdy byl poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků 1:1. To značí, že podnik byl v tomto období schopen hradit své krátkodobé dluhy, aniž by byl nucen prodávat své zásoby.

Běžná likvidita – doporučené hodnoty ukazatele jsou v rozmezí 2-3, avšak oborový průměr ukazuje, že ve skutečnosti se hodnoty v tomto odvětví pohybují kolem 1,3 a 1,4. Těmito hodnotám se podnik začal přibližovat až v roce 2017. Do té doby byly hodnoty

dokonce pod 1, což je z hlediska finančního zdraví velmi špatné. I přesto, že hodnoty v čase rostou, jsou stále nižší, než je oborový průměr.

Porovnání jednotlivých likvidit v čase je znázorněno v následujícím grafu (č. 8).



Graf č. 8: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2015 až 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.3.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zahrnují celkovou zadluženost, koeficient samofinancování, míru zadluženosti, dobu splácení dluhů a úrokové krytí. Následující tabulka (č.10) zobrazuje jejich výsledné hodnoty týkající se podniku KSK BONO s. r. o.

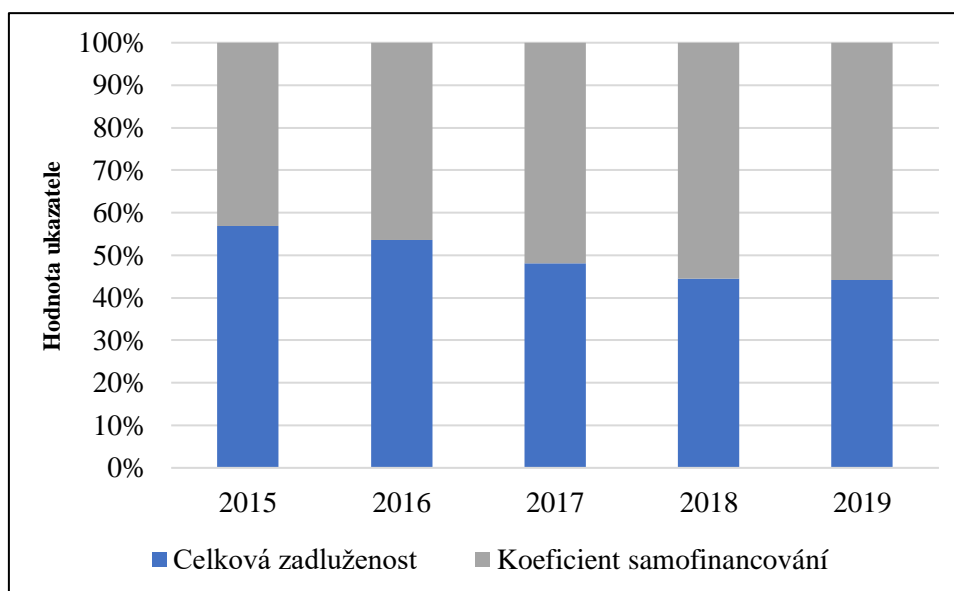
Tabulka č. 10: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost (%)	56,92	53,67	48,11	44,54	44,12
– oborový průměr	45,01	43,56	44,68	44,09	44,02
Koeficient samofinancování (%)	43,08	46,33	51,89	55,46	55,68
– oborový průměr	54,66	56,36	55,05	55,39	55,47
Míra zadluženosti	1,32	1,16	0,93	0,80	0,79
Doba splácení dluhu (roky)	3,55	4,32	9,68	7,70	4,45
Úrokové krytí	27,18	61,67	81,92	39,75	19,49

Celková zadluženost – u celkové zadluženosti platí, že čím nižší jsou hodnoty, tím lépe. Optimální zadluženost by se měla pohybovat mezi 30-50 % a v tomto rozmezí se také pohybují průměrné hodnoty daného odvětví. Celková zadluženost podniku v průběhu sledovaného období klesá. Nejvyšší byla v roce 2015, kdy dosahovala hodnot téměř 60 % a v roce 2019 už poklesla přibližně na 44 %. Tato hodnota je již téměř totožná s oborovým průměrem.

Koeficient samofinancování – zlatá pravidla financování nám říkají, že by měl být poměr cizího a vlastního kapitálu vyvážený, tedy přibližně 50 na 50. Koeficient samofinancování doplňuje celkovou zadluženost a ve sledovaném podniku má rostoucí trend. Společnost tedy financuje svá aktiva čím dál více vlastním kapitálem. Hodnoty tohoto ukazatele se v průběhu let velmi ztotožnily s hodnotami oborového průměru.



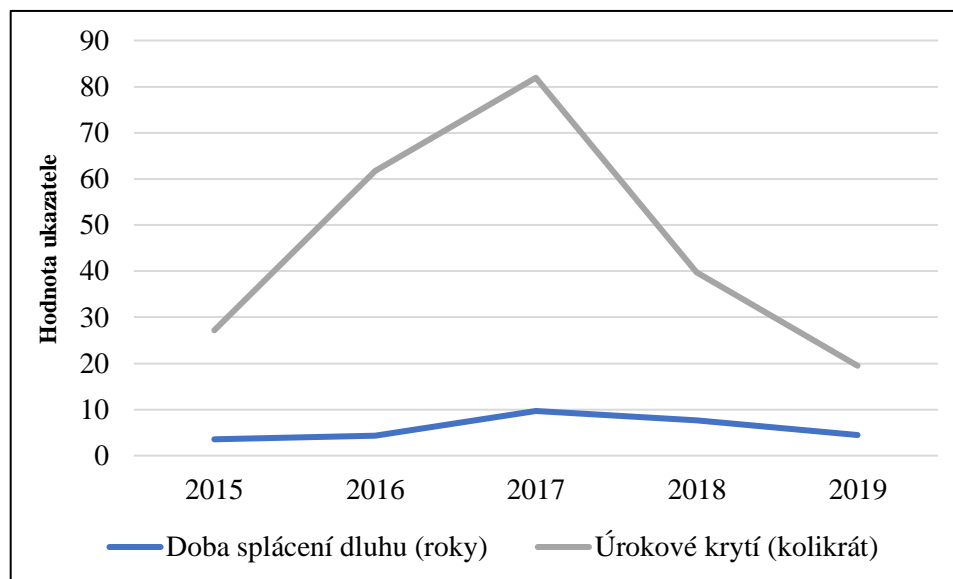
Graf č. 9: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Míra zadluženosti – hodnoty ukazatele ve sledovaném období klesají a od roku 2017 do současnosti nabývají hodnot nižších než 1. Jelikož již společnost financuje převážně vlastním kapitálem, neměla by mít žádný problém v případě žádosti o úvěr

Doba splácení dluhu – u ukazatele lze za sledované období zaznamenat zprvu rostoucí trend, avšak od roku 2017 je tento trend opačný. Udávaná optimální hodnota zdravého podniku jsou 3 roky. Náš podnik tuto hodnotu ve všech sledovaných letech převyšuje. Nejhorší situace nastala v roce 2017, kdy by podnik při své výkonnosti byl

schopný hradit dluhy až za 10 let. Příčinou bylo mimo jiné i velmi nízké provozní cash flow, které však od tohoto roku opět rostlo. V roce 2019 už je doba splácení dluhu jen 4,5 roku.

Úrokové krytí – hodnota úrokového krytí by měla dosahovat alespoň výsledku 3. Vypovídá o tom, jak společnost dokáže splácet nákladové úroky svým věřitelům. Hodnoty tohoto ukazatele jsou u podniku velmi dobré. Pohybují se v rozmezí přibližně 20 až 80, přičemž do roku 2017 je možné sledovat rostoucí trend a od tohoto roku naopak trend klesající. V roce 2019 bylo úrokové krytí nejmenší a dosahovalo hodnoty 19,49. To bylo způsobeno nízkým hospodářským výsledkem před zdaněním a zvyšujícími se úroky spojené s nově čerpaným úvěrem.



Graf č. 10: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.3.3 Ukazatele aktivity

Mezi ukazatele aktivity se řadí obrat celkových a stálých aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, pohledávek a závazků. V tabulkách č. 11 a 12 jsou vypočteny jejich výsledné hodnoty pro společnost KSK BONO s. r. o.

Tabulka č. 11: Ukazatele aktivity

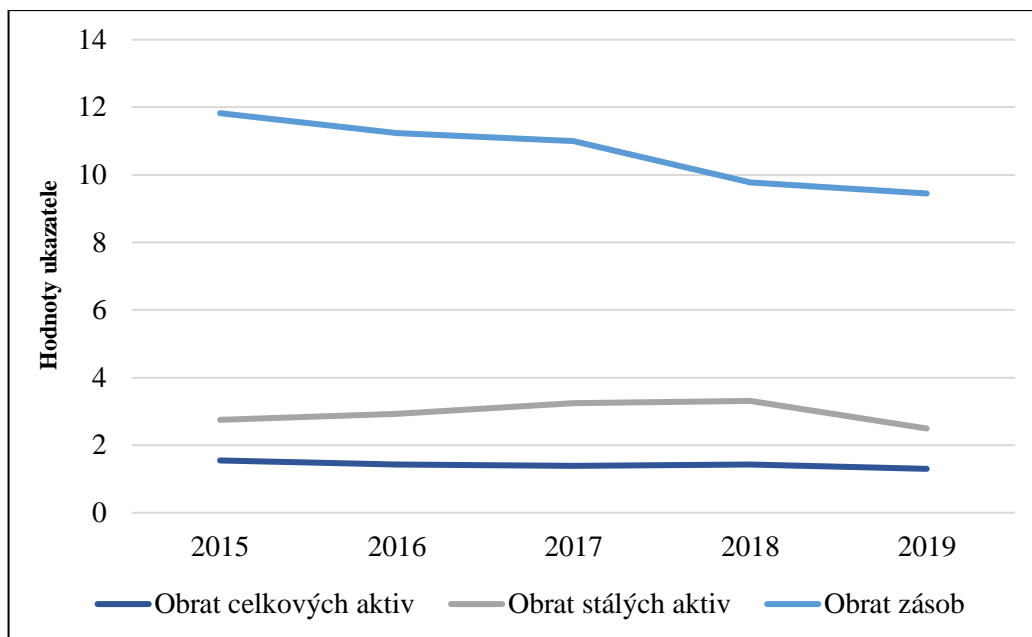
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv	1,55	1,43	1,38	1,42	1,30
– oborový průměr	1,55	1,42	1,34	1,27	1,30
Obrat stálých aktiv	2,74	2,93	3,24	3,31	2,49
– oborový průměr	3,01	2,63	2,46	2,28	2,32
Obrat zásob	11,83	11,24	11,01	9,77	9,45
– oborový průměr	9,27	8,31	8,87	8,26	8,69

Obrat celkových aktiv – tento ukazatel by měl v ideálním případě nabývat co nejvyšších hodnot. Křivka je během celého sledovaného období spíše konstantní, avšak výsledné hodnoty vychází nad obecně doporučenou hodnotu 1 a zároveň kopírují oborové průměry. Nejvyšší hodnota byla v roce 2015, kdy se aktiva v podniku obrátila 1,55krát.

Obrat stálých aktiv – hodnoty obratu stálých aktiv by měly být vyšší než hodnoty celkových aktiv. Dané kritérium podnik splňuje. Společnost využívá svůj dlouhodobý majetek efektivně, což dokazují i lepší dosahované hodnoty, než je oborový průměr. Nejefektivněji s ním společnost hospodařila v roce 2018, kdy se stálá aktiva v podniku obrátila 3,31krát.

Obrat zásob – podle výsledných hodnot tohoto ukazatele společnost v této oblasti dosahuje příznivých výsledků. Hodnoty se ve všech sledovaných letech pohybují nad oborovým průměrem, podnik tedy nevlastní zbytečně nelikvidní zásoby. Křivka hodnot má však klesající průběh a v roce 2019 její hodnota nabývala pouze 9,45. Přitom v roce 2015 byly zásoby téměř 12krát prodány a znovu naskladněny.



Graf č. 11: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity (ve dnech)

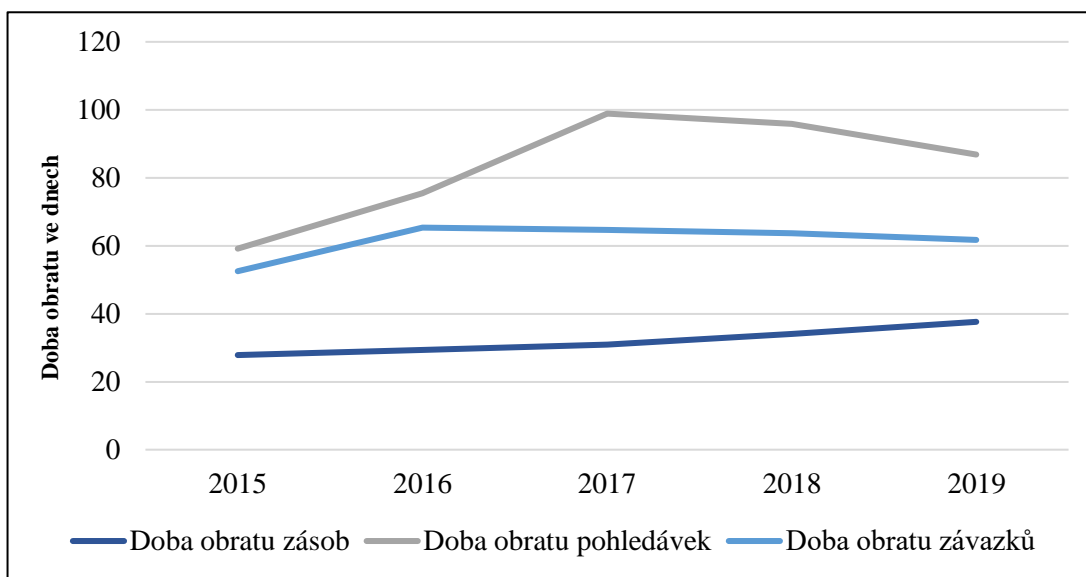
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob	27,84	29,44	30,99	34,03	37,62
– oborový průměr	38,94	44,56	41,35	42,31	41,62
Doba obratu pohledávek	59,16	75,42	98,89	95,89	86,76
Doba obratu závazků	52,52	65,35	64,66	63,68	61,82

Doba obratu zásob – poukazuje na dobu držení zásob v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. I přesto, že výsledné hodnoty v čase rostou, v porovnání s oborovým průměrem lze konstatovat, že ukazatel nabývá nižších, a tedy příznivých hodnot. Nejméně dní byly zásoby v podniku drženy v roce 2015, konkrétně 28 dní. Naopak nejvyšší hodnota byla v roce 2019, to bylo o 10 dní déle od počátku sledovaného období.

Doba obratu pohledávek – doba obratu pohledávek se v rámci sledovaných let pohybuje v rozmezí 60 až 100 dnů. Tyto hodnoty je potřeba porovnat se splatností faktur, což souvisí s jejich největším odběratelem. Tím je spřízněná osoba Mispol A. S., jakožto vlastník společnosti. S tímto odběratelem má společnost dohodnutou splatnost faktur 60 dní. S ostatními odběrateli je to pak 30 dní.

Doba obratu závazků – hodnoty ukazatele by měly dosahovat přinejmenším hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek, což podnik ani jednou za celé sledované období nesplňuje. Společnost nemá mnoho závazků po splatnosti, a může se tedy pyšnit dobrou platební morálkou. Avšak nesplňující doporučená podmínka způsobuje, že má společnost nedostatek peněžních prostředků. V každém sledovaném roce ukazatel vychází přibližně okolo 61 dní. Nejvíce to bylo v roce 2016, kdy společnost hradila své závazky v průměru lehce nad 65 dní.



Graf č. 12: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.3.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability udávají schopnost podniku generovat zisk při použití investovaného kapitálu. Výsledné hodnoty ukazatelů převedené na procenta jsou uvedeny v následující tabulce (č. 13).

Tabulka č. 13: Ukazatele rentability (v %)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	16,95	14,57	14,07	9,66	6,04
– oborový průměr	7,19	7,99	8,25	5,54	5,04
ROE	29,59	23,93	21,38	12,23	8,28
– oborový průměr	9,59	10,55	11,40	6,97	6,36
ROI	16,95	14,57	14,07	9,66	6,04
– oborový průměr	7,19	7,99	8,25	5,54	5,04
ROS	10,96	10,15	10,18	6,79	4,65
– oborový průměr	4,64	5,64	6,05	4,37	3,88

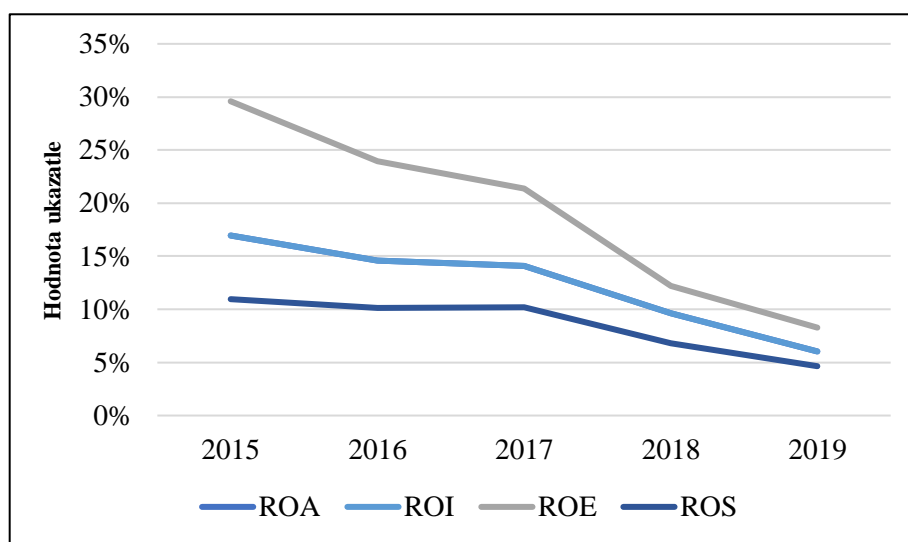
Rentabilita celkových aktiv (ROA) – tento ukazatel poměřuje zisk a celková investovaná aktiva. Podnik převyšuje oborové průměrné hodnoty, přičemž v roce 2015 tuto hodnotu o jednu tolik převyšoval. Křivka výsledných hodnot má ve sledovaném období klesající trend navzdory tomu, že by hodnoty měly růst. Je to zapříčiněno snižujícím se výsledkem hospodaření před zdaněním po roce 2017 a současně zvyšováním celkových aktiv oproti předešlým rokům.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – hodnoty ukazatele ROE jsou vyšší než hodnoty ukazatele ROA v důsledku kladného působení finanční páky, neboť podnik pracuje s cizím kapitálem efektivně. Stejně jako předchozí ukazatel má ROE klesající trend. Vlastní kapitál se sice v čase zvyšuje, výsledek hospodaření po zdanění však od roku 2017 klesá. Od roku 2015 do roku 2017 se ziskovost vlastního kapitálu pohybovala nad 20 %, ovšem v roce 2019 to bylo už pouhých 8 %. Navzdory těmto skutečnostem podnik dosahuje vyšších hodnot, než jsou ty oborové.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) – tento ukazatel kopíruje křivku ROA a má tedy v čase klesající trend. Po všechna sledovaná období jsou hodnoty vyšší než oborové

průměry. V roce 2015 hodnota tohoto ukazatele dosahovala téměř 17 %, následně v roce 2019 dosahovala již pouze 6 %.

Rentabilita tržeb (ROS) – v ideálním případě by hodnoty tohoto ukazatele měly mít rostoucí tendenci, což se podniku nedaří. V letech 2015 až 2017 byla ziskovost tržeb velmi podobná a pohybovala se kolem 10 %. V následujících letech vlivem klesajícího hospodářského výsledku po zdanění klesala i rentabilita tržeb. I přesto však společnost dosahuje vyšší míry ziskovosti tržeb, než je oborový průměr.



Graf č. 13: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.3.5 Provozní ukazatele

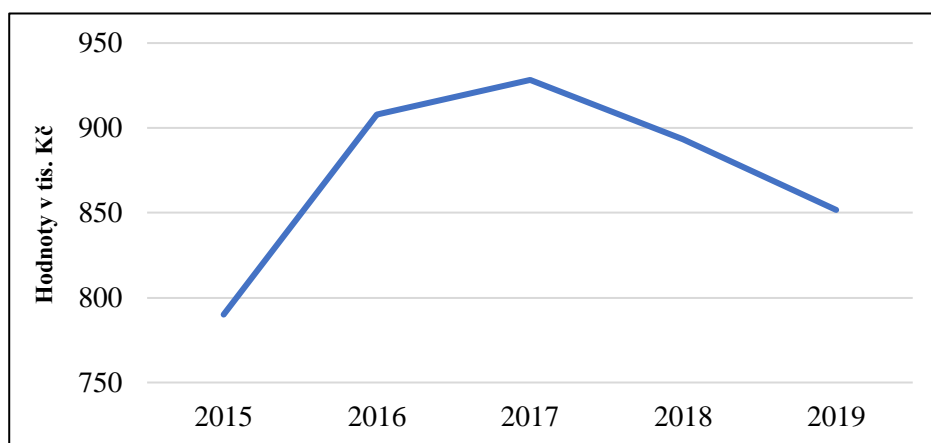
Provozní ukazatele bývají užívány pro vnitřní řízení podniku. Některé z těchto ukazatelů jsou vypočteny v tabulce č. 14.

Tabulka č. 14: Provozní ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	80	76	82	77	79
Produktivita z přidané hodnoty (tis Kč)	790,03	907,76	928,28	893,31	851,80
– oborový průměr	942,04	940,26	898,63	878,41	954,41
Nákladovost výnosů (%)	91,87	92,38	92,07	95,27	96,47
Materiálová náročnost výnosů (%)	71,20	70,39	69,16	66,46	67,66

Produktivita z přidané hodnoty – ukazatel má ve sledovaném období do roku 2017 rostoucí charakter, poté klesá. Počet zaměstnanců se ve sledovaném období pohybuje mezi 76 a 82 pracovníky. Křivka hodnot kopíruje křivku tržeb za prodej vlastních výrobků. Hodnoty oborového průměru se pohybují spíše nad výslednými hodnotami podniku. Nejvyšší průměrnou přidanou hodnotu zaměstnanci vyprodukovali v roce 2017. V té době byl počet zaměstnanců za sledované období na maximu, s čímž souvisí i produktivita z přidané hodnoty, která byla v tento rok dokonce vyšší než oborový průměr.



Graf č. 14: Vývoj produktivity z přidané hodnoty v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladovost výnosů – ukazatel by se měl v čase snižovat, což se společnosti nedaří. Výsledné hodnoty byly do roku 2017 téměř neměnné a v letech 2018 a 2019 se ukazatel zvýšil z 92 % na 95 % a 96 %. V posledním sledovaném roce tuto zvýšenou hodnotu způsobil pokles výnosů oproti předchozímu roku.

Materiálová náročnost výnosů – tento ukazatel je za celé sledované období relativně konstantní a pohybuje se přibližně kolem 69 %. Nejnižší materiálová náročnost výnosů byla v roce 2018, kdy byly výnosy podniku zatíženy spotřebovaným materiálem a energiemi ve výši 66 %.

2.2.4 Analýza soustav ukazatelů

Analýza soustav ukazatelů zahrnuje ukazatele index bonity, Altmanův model a index IN05. Ukazatele slouží pro zhodnocení celkové situace společnosti.

2.2.4.1 Index bonity

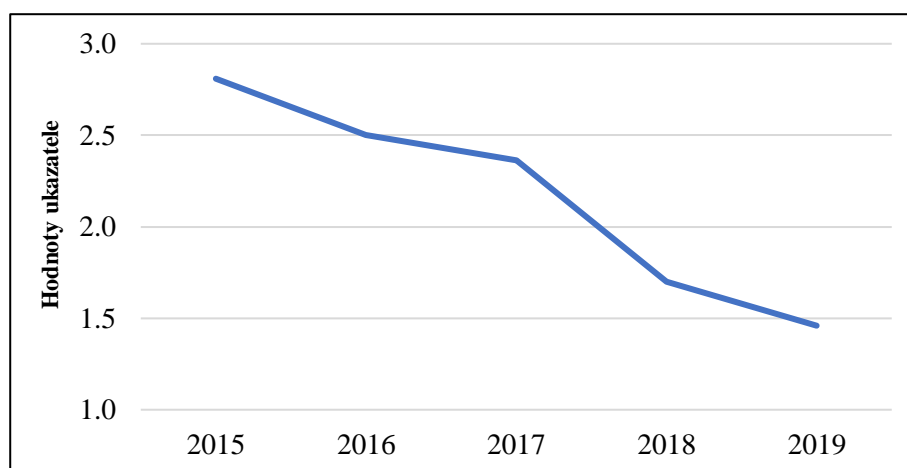
Výsledné vypočtené hodnoty indexu bonity jsou znázorněny v tabulce č. 15.

Tabulka č. 15: Index bonity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
IB	2,81	2,50	2,36	1,70	1,46

I přesto, že křivka výsledných hodnot indexu bonity má klesající tendenci, si společnost nevede špatně. V letech 2015 až 2017 se situace společnosti dala považovat za velmi dobrou. Od roku 2018 sice hodnota klesla pod 2, avšak situace podniku je stále příznivá a dle udávané stupnice „dobrá“.



Graf č. 15: Grafické znázornění indexu bonity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.4.2 Altmanův model (Z-skóre)

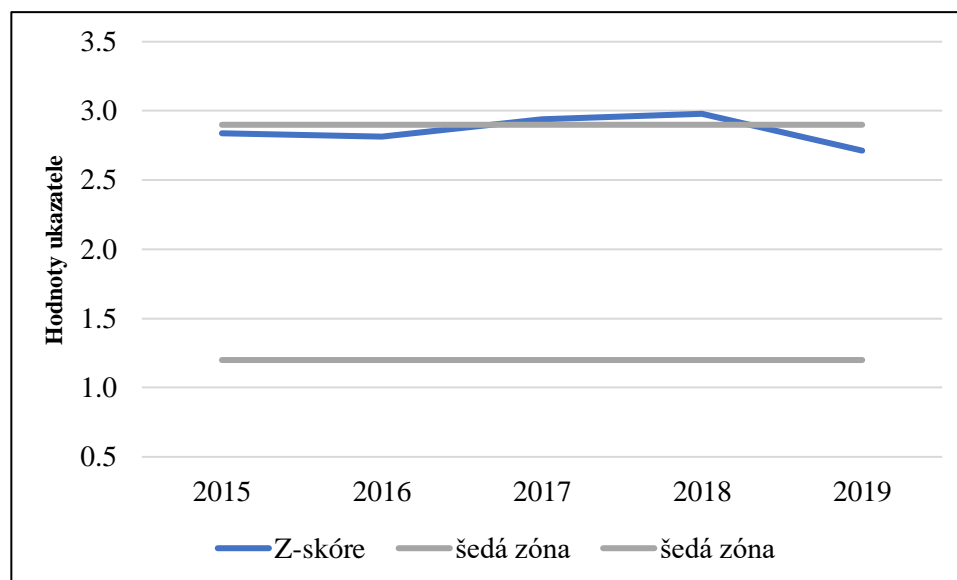
Výsledné vypočtené hodnoty Altmanova modelu jsou znázorněny v tabulce č. 16.

Tabulka č. 16: Altmanův model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
Z-skóre	2,84	2,81	2,94	2,98	2,71

Hodnoty tohoto ukazatele by neměly být nižší než 1,2. V takovém případě by totiž společnosti dle doporučených hodnot hrozil bankrot. Vypočtené hodnoty podniku vypovídají o tom, že ve většině ze sledovaného období se podnik nachází v šedé zóně, a tedy jeho souhrnné finanční zdraví nelze jednoznačně určit. V letech 2017 a 2018 však ze šedé zóny vystoupil, tedy prosperoval.



Graf č. 16: Grafické znázornění Altmanova modelu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.4.3 IN05

Index IN05 slouží podniku jako včasná výstraha. Jeho výsledné hodnoty jsou zobrazeny v tabulce č. 17.

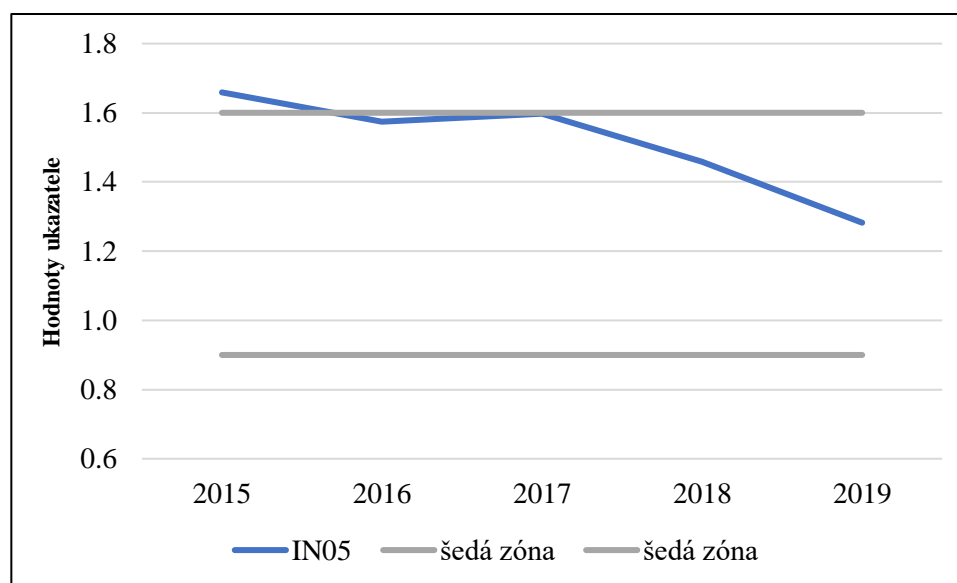
Tabulka č. 17: IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
IN05	1,66	1,57	1,60	1,46	1,28

Křivka hodnot má spíše klesající tendenci a od roku 2016 společnost, dle výsledků tohoto ukazatele, spadla do šedé zóny, kde se nedá jednoznačně určit její zdraví. V žádném roce však není hodnota nižší než 0,9, kdy by podniku mohl hrozit bankrot. Nejlépe na tom byl podnik v roce 2015, kdy nespadal do šedé zóny, tedy vytvářel hodnotu a prosperoval.

Z důvodu eliminace možného zkreslení, kdy v našem případě společnost není příliš zadlužená a nákladové úroky jsou nízké, byl omezen podíl EBIT / nákladové úroky hodnotou 9.



Graf č. 17: Grafické znázornění indexu IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 SLEPTE analýza

Sociální prostředí

Poptávka po zvířecí stravě roste. V dnešní době lidé kupují krmiva pro své mazlíčky, jako kdyby kupovali stravu pro sebe. Psi a kočky se postupně stali rodinnými členy, a tudíž se koncoví spotřebitelé přiklánějí k nákupu kvalitních krmiv. Počet obyvatel v letech 2015 až 2019 stoupá (dle ČSÚ, 2021), z čehož lze předpokládat, že bude také přibývat počet lidí s domácími zvířaty a tím bude pozitivně ovlivněna poptávka po zvířecích krmivech.

Legislativní prostředí

Společnost se musí řídit zákony, které jsou platné v České republice. To je například občanský zákoník, zákoník práce, zákon o účetnictví, zákon o obchodních korporacích a další.

Společnost dále musí dodržovat zákon o ochraně spotřebitele, tedy neklamat zákazníky hmotností a složením produktu a neuvádět klamavé informace na svých produktech.

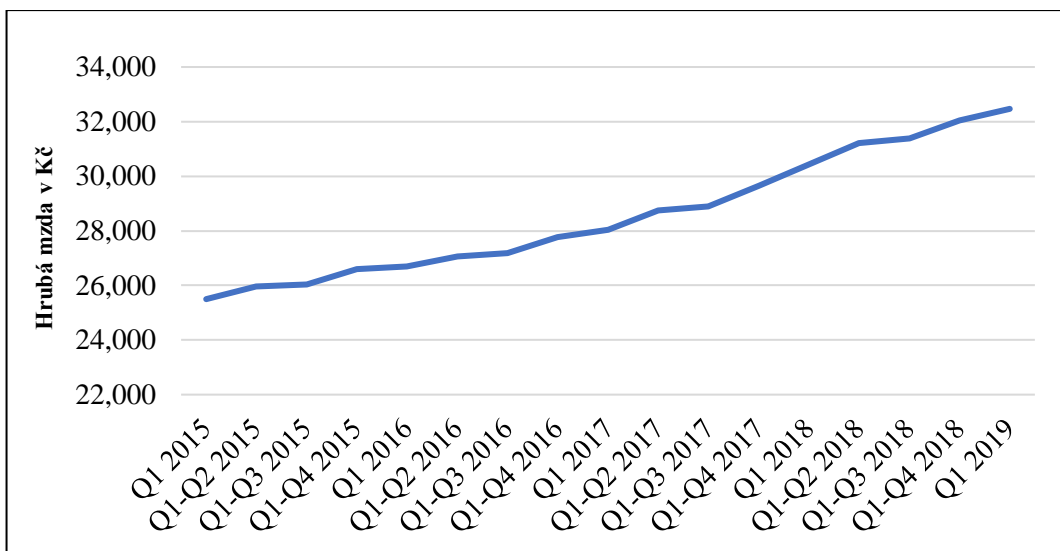
Společnost dodržuje přísné hygienické podmínky a výroba probíhá pod stálým dozorem Státní veterinární správy České republiky a pod kontrolou ÚKZUZ Praha.

Dle Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin všechny suroviny podléhají kontrole dle HACCP.

Ekonomické prostředí

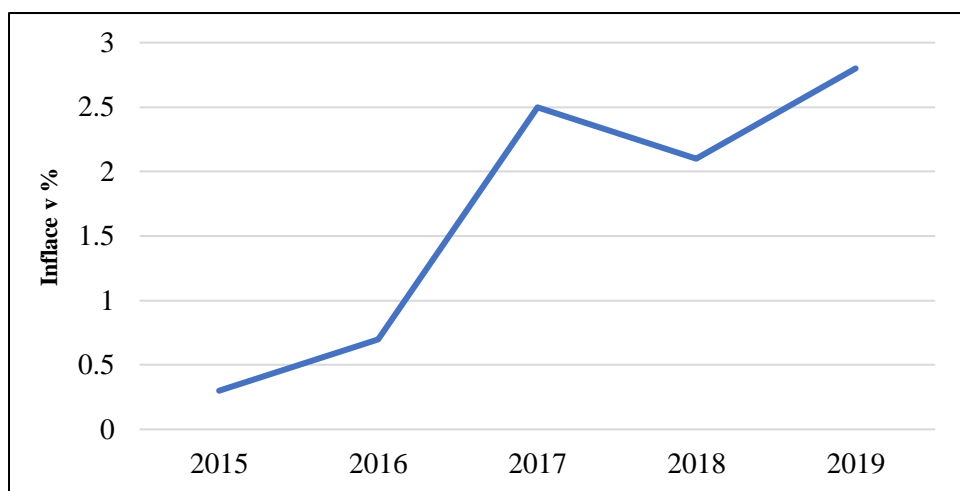
Podnik je ovlivněn sazbou daně, která je v době sledovaných let neměnná, tedy 19 %. Zároveň je pro společnost důležitá stálost měnového kurzu, protože některé suroviny potřebné pro výrobu jsou dováženy ze zahraničí.

Dalším důležitým ekonomickým faktorem je průměrná hrubá mzda. Ta slouží jako motivace pro mnohé zaměstnance. Motivovaný zaměstnanec podává lepší pracovní výsledky. Průměrná hrubá mzda se každým rokem zvyšuje. Její vývoj lze pozorovat na následujícím grafu (č. 18).



Graf č. 18: Čtvrtletní vývoj průměrné hrubé mzdy během let 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Dle grafu č. 19 lze pozorovat rostoucí vývoj inflace během sledovaných let. V roce 2015 byla meziroční inflace stanovena na 0,3 %, avšak v roce 2019 dosahovala hodnoty 2,8 %. Pro podnik by bylo příznivější, kdyby inflace dosahovala nižších hodnot.



Graf č. 19: Vývoj míry inflace v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2021)

Politické prostředí

Jedním z politických faktorů může být stanovení minimální mzdy, na což musí být podnik schopen ihned reagovat. Mezi další podobné faktory patří nutnost přizpůsobení se formě zpracování korporátních dokumentů, zakládajících listin, účetních výkazů

a dalších dokumentů. Dále záleží na různých vládních regulacích, na celních zákonech nebo na výši vládních dotací, které společnosti taktéž mohou pomoci.

Technologické prostředí

Podnik je od roku 2009 držitelem certifikátu mezinárodního potravinářského standardu IFS. Společnost postupně investuje do nových zařízení, jenž mají za úkol zjednodušit práci zaměstnancům a zautomatizovat danou část výroby. Má účinnou technologii, díky které má možnost dosáhnout dobré kvality.

Ekologické prostředí

V dnešní době je kladen obrovský důraz na ekologii. Podnik přispívá k ochraně životního prostředí několika způsoby. Přebytek nevyužitých obalů se z určité části recykluje. Společnost získala dotaci na projekt spolufinancovaný Státním fondem životního prostředí České republiky s názvem Snížení pachových emisí, úspora vody a energie: „*Cílem projektu je snížení teploty odpadního vzduchu vstupujícího do biofiltru (kúrového čističe) pomocí několika výměníků. Tímto procesem dojde k podstatnému snížení teploty a tím ke zvýšení účinnosti biofiltru, ale také k úspoře el. energie a vody. Ohřátá voda bude použita zpět do technologie výroby.*“ (KSK BONO s. r. o., 2021)

V současnosti společnost investovala také do čističky odpadních vod.

2.4 Porterův model pěti sil

Hrozba stávající konkurence

Společnost KSK BONO s. r. o. působí na českém, polském a slovenském trhu (výroba krmiv pro psy a kočky). V tomto odvětví působí příliš velké množství různých výrobců představující konkurenci. Patří sem výrobci obyčejných krmiv skrz prémiovou výrobu až po bio krmiva či krmiva pro zvířata s intolerancí či alergiemi. Konkurence je velká jak v České republice, tak v zahraničí. Nejznámější a nejvýznamnější čeští konkurenti jsou například Brit, Fitmin, Krmiva Hulín, Staz, Yoggies. Zahraniční značky pak známe například tyto: Royal Canin, Friskies, Felix, Pedigree, Whiskas, Sheba, a mnohé další.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tím, že se tento trh velmi rozrůstá a lidé chtějí pro své domácí mazlíčky více a více, hrozí zde vznik potenciálních konkurentů. Trh s výrobou krmiv má však vysoké bariéry vstupu jako jsou například věrnost ke značce, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům, know-how a vlastní technologie nebo různé atestace. Hrozbu lze spatřovat ve vstupu zahraniční konkurence na tuzemský, polský či slovenský trh.

Hrozba substituce výrobků

Společnost KSK BONO s. r. o. vyrábí v České republice pouze suchá krmiva, jedinou substituční hrozbu pro ni tedy tvoří trh s mokrým krmivem (konzervy, pašтики). Dle mého názoru však nahrazení takovýmto substitutem nepředstavuje velkou hrozbu, protože pro kupující by mokré krmivo, jakožto jediná strava pro zvířata, bylo cenově nepříznivější. Je mnoho různých výrobců s odlišnou kvalitou a cenou výrobků, proto záleží na odběratelích, ke které značce lpí.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Společnost prodává své výrobky prostřednictvím svých distributorů, které má v České republice, na Slovensku, ale především v Polsku. Hlavním distributorem je společnost Mispol S. A., která se stará o prodej výrobků do polských řetězců, kam dodává přibližně 80 až 90 % objemu celkové produkce. V Polsku byly za sledované roky největšími odběrateli společnosti Eurocash S. A. a Dino Polska S. A. V roce 2018 a 2019 společnost Dino S. A. odebírala přibližně 40 až 50 % celkové produkce.

V České republice zastává objem prodeje přibližně 5 % pod vlastní značkou a 10 % pod privátními značkami.

Vyjednávací síla kupujících je cena. Problém u těchto řetězců nastává ve chvíli, kdy by nezohledňovaly zvýšení cen vstupů, týkající se analyzovaného podniku, jenž by důsledkem takové situace požadoval zvýšení ceny prodáváného výrobku. To by mohlo vést k prodeji výrobků za nižší cenu, než je cena vstupů, což by bylo pro výrobní podnik ztrátové.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Společnost využívá české a převážně regionální dodavatele, avšak ti nejsou schopní pokrýt všechny jejich potřeby, a proto využívá i dodavatelů z jiných států EU. Primární dodavatelé se společností spolupracují již mnoho let a jsou osvědčení. Dodavatelé mohou silně ovlivňovat cenu. Jelikož společnost nakupuje suroviny jako je masokostní moučka, kukuřice, pšenice a další, jsou tyto suroviny závislé na přízni počasí a na dobrém chovu. V případě špatné úrody jsou tedy dodavatelé nuceni zvýšit cenu, což přímo ovlivňuje vstupní náklady pro podnik.

Společnost také využívá českého dodavatele MIRA MAR s. r. o., který pro ni vyrábí zvířecí pochoutky pod značkou BONO. Tento dodavatel může kdykoliv zvýšit svou výrobní marži, což by podniku zvýšilo náklady na pořízené zboží.

2.5 SWOT analýza

VNITŘNÍ FAKTORY

Silné stránky

- Český výrobce,
- dlouholetá zkušenost na trhu (více než 25 let),
- certifikace IFS,
- manažerské dovednosti a kvalifikovaní zaměstnanci,
- nakupování surovin od prověřených a stabilních dodavatelů,
- vlastní know-how,
- přehledný web s dostatečnými informacemi o produktech,
- stálí odběratelé.

Slabé stránky

- velká konkurence,
- omezenost v rozhodování a jednání ze strany vlastníka společnosti,
- provozy podniku na dvou odloučených místech,
- nízká cena výrobků,
- zastaralost výrobní linky.

VNĚJŠÍ FAKTORY

Příležitosti

- rozšíření nabídky sortimentu o další produkty (např. prémiové výrobky) a možnost tak přilákat nové zákazníky,
- sloučení obou provozů do jednoho místa,
- stanovení lepších cenových podmínek s distributory,
- zvýšení skladových prostor,
- možnost vlastní výroby pochoutek,
- nové výrobní linky,
- rebranding.

Hrozby

- cenové boje s konkurencí,
- zvýšení cen vstupů,
- pozastavení investic ze strany vlastníka,
- ztráta odběratele majoritní části produkce,
- růst cen energií a dalších provozních nákladů,
- pokles obliby chovu domácích zvířat nebo naopak zájem koncových spotřebitelů o vyšší kvalitu krmiva.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední kapitola bakalářské práce je zaměřena na stručné a souhrnné zhodnocení výsledků finančních ukazatelů na základě finanční analýzy provedené v předchozí části práce. Druhá část obsahuje návrhy na opatření, které by mohly zlepšit současný stav společnosti.

3.1 Souhrnné zhodnocení

Z výpočtů finanční analýzy lze konstatovat, že společnost se nenachází v žádné tíživé situaci, není ohrožena bankrotem, nýbrž vykazuje zisk. Celková aktiva a vlastní kapitál rok od roku rostou, což je pro podnik dobrým znakem. Zvyšuje se i dlouhodobý hmotný majetek, který sestává převážně ze staveb, pozemků a strojů. Společnost postupně přistavuje nové výrobní prostory a kupuje nové technologie.

Poměrové ukazatele likvidity znázorňují rostoucí tendenci běžné a pohotové likvidity do roku 2018 a její následný pokles v roce 2019. Nejlepších hodnot společnost dosahuje v letech 2017 a 2018, kdy se výsledné hodnoty téměř shodují s oborovým průměrem. Běžná likvidita v roce 2018 nabývala hodnot 1,36 a pohotová likvidita byla 1,02. Problém lze spatřit u okamžité likvidity. Z důvodu malého množství peněžních prostředků výsledné hodnoty tohoto ukazatele nedosahují ani doporučených hodnot a ani hodnot oborových průměrů. Nejvyšší okamžitá likvidita byla v roce 2016 (0,07), kdežto v roce 2019 byla pouze 0,02. V těchto letech byly hodnoty oborového průměru 0,16 a 0,18.

S těmito ukazateli úzce souvisí rozdílové ukazatele, přičemž vývoj hodnot ČPK a ČPM kopíruje průběh ukazatelů běžné a pohotové likvidity. ČPK v letech 2015 a 2016 dosahoval záporné hodnoty, avšak v následujících letech již vypovídal o převažujících oběžných aktivech nad krátkodobými závazky. ČPM a ČPP nabývají ve většině sledovaných letů záporných hodnot, což značí, že společnost nemá příliš krátkodobých finančních zdrojů, kterými by mohla hradit krátkodobé či přímo okamžitě splatné závazky.

Celková zadluženost společnosti v čase klesá a v roce 2019, kdy je podnik zadlužen přibližně ze 44 %, je hodnota shodná s oborovým průměrem. Ukazatel míry zadluženosti vyjadřuje, že společnost v posledních letech financuje převážně vlastním kapitálem.

Ukazatele aktiv, jakožto obraty aktiv a zásob, vykazují dobré hodnoty a ve většině letech jsou lehce nadprůměrné vzhledem ke svému odvětví. Doba obratu zásob dosahuje hodnot kolem 30 dní, v roce 2019 to bylo necelých 38 dní. I přesto, že tyto hodnoty v čase rostou, jsou nižší než oborové průměry.

Horší situaci můžeme zpozorovat v případě doby obratu pohledávek a závazků, přičemž doba obratu pohledávek dosahuje v některých letech téměř 100 dní. Největším odběratelem je vlastník společnosti Mispol S. A., který se stará o distribuci výrobků v Polsku. S touto společností má podnik stanovenou splatnost faktur po celé sledované období 60 dní. I přesto však dochází k velkému množství pohledávek zaplacených po splatnosti. Podnik je touto dohodou limitován, protože dochází k situaci, kdy doba obratu závazků je po celé sledované období nižší než doba obratu pohledávek. To způsobuje nízké peněžní prostředky v držení společnosti.

Ukazatele rentability mají po celé sledované období klesající trend, avšak i přes to dosahují lehce nad průměr oborových hodnot. Rentabilita aktiv je v roce 2019 6 % (v roce 2018 činila 9,66 %), rentabilita VK 8 % (pro rok 2018 to bylo 12 %) a rentabilita tržeb dosahuje necelých 5 %, tedy téměř o 2 % méně než v předchozím roce.

Z provozních ukazatelů bylo zjištěno, že nákladovost výnosů během sledovaných let spíše roste. V roce 2019 byly výnosy zatíženy z 96,5 % náklady (předchozí rok to bylo 95 %). Produktivita z přidané hodnoty byla v roce 2019 přibližně 850 tis. Kč, což bylo o 100 tis. Kč méně než v průměru odvětví.

Index bonity má sice klesající trend, avšak dle dosahovaných hodnot si společnost vede stále dobře. Podle Altmanova modelu a indexu IN05 podnik během sledovaných let kolísá nad hranicí šedé zóny, s tím, že oba modely znázorňují v roce 2019 znatelný pokles pod tuto hranici.

Ze SWOT analýzy vychází silné stránky společnosti, jako je například dlouholetá zkušenost na trhu, nákup surovin od stabilních dodavatelů, certifikace nebo know-how. Naopak mezi slabé stránky patří velká konkurence, omezenost v jednání ze strany vlastníka a provozy podniku na dvou odloučených místech. Jako příležitosti lze spatřit rozšíření nabídky sortimentu, sloučení obou provozů do jednoho místa, stanovení lepších cenových podmínek s distributory nebo rebranding. Hrozby jsou cenové války

s konkurencí, zvýšení cen vstupů, pozastavení investic ze strany vlastníka nebo například ztráta největšího odběratele.

Většina ukazatelů při porovnání se stejným odvětvím společnosti vychází lehce nad jejich průměry. Celková finanční situace se v letech 2015 až 2017 postupně zlepšuje a od roku 2018 klesá ziskovost, likvidita, obraty, úrokové krytí a produktivita z přidané hodnoty.

3.2 Návrhy na zlepšení

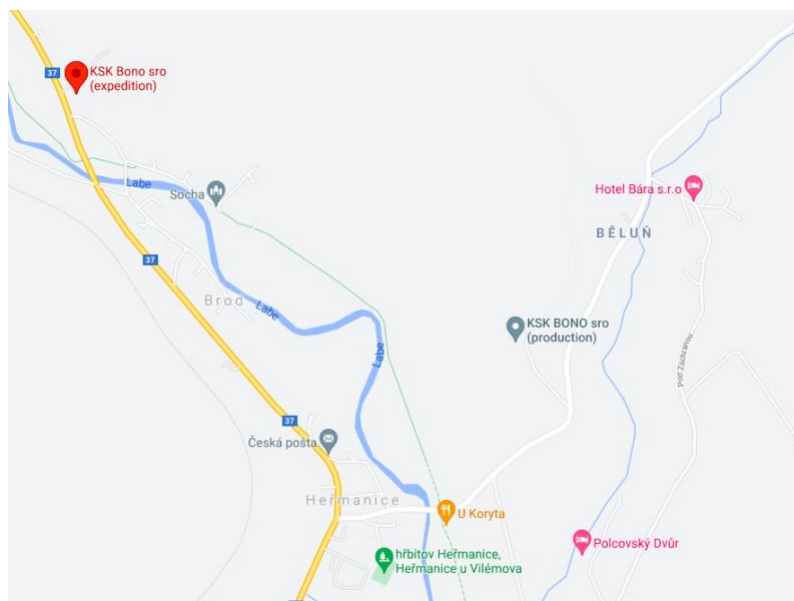
Návrhy na zlepšení finanční situace vycházejí z výsledků finanční analýzy, která byla prováděna za období pěti let, tedy od roku 2015 do roku 2019.

První návrh je zaměřen na snížení přebytečných nákladů a zvýšení efektivity v oblasti provozu. Další návrhy se zaměřují na zlepšení ukazatelů doby obratu pohledávek, okamžité likvidity a na posílení image vlastní značky s potenciálním růstem tržeb.

3.2.1 Sloučení odloučených míst provozů

Prvním návrhem na možné opatření, které by vedlo ke zlepšení celkové situace společnosti, je sloučení míst provozů společnosti.

Aktuálně se společnost dělí na dva provozy vzdálené od sebe necelé 3 km (viz obrázek č. 7). Na jednom místě probíhá výroba (Heřmanice), odkud jsou výsledné výrobky převáženy do druhého provozu (Brod), kde se balí a následně expedují. Provoz v Heřmanicích se nachází mimo hlavní tah (silnice I. třídy) a je nutno k němu přejet most (viz obrázek č. 8), který se nachází na méně frekventované a úzké silnici. Zmíněný most vzhledem k technickému stavu a dispozici neumožňuje průjezd nákladních automobilů s příliš velkou šířkou a zátěží.



Obrázek č. 7: Umístění provozů společnosti KSK BONO s. r. o.
(Zdroj: Google.com, 2021)



Obrázek č. 8: Most spojující oba provozy společnosti KSK BONO s. r. o.
(Zdroj: Google.com, 2021)

Pro společnost toto přepravování znamená několik nákladných mezikroků. Podnik je nucen na výrobní lince v Heřmanicích granule provizorně zabalit do žoků o jednotlivé váze přibližně 800 kg a následně je převést do areálu v Brodč, kde proběhne jejich finální balení pro distribuci. Kapacita nákladního automobilu sloužícího pro převoz mezi provozy je limitována nejen šířkou automobilu, ale zároveň i maximální hmotností, a proto se tyto převozy opakují i několikrát denně.

Mezi celkové zbytné náklady patří mzda řidiči, opotřebení nákladního automobilu, pohonné hmoty, provizorní obaly (žoky) a pracovní síla spotřebovaná procesem plánování převozu, balením a vybalováním. V případě sloučení obou provozů by se náklady podstatně snížily, což by pomohlo do budoucna snížit provozní ukazatel nákladovost výnosů.

Na obrázku č. 9 lze vidět odlišnost ve velikosti provozů (vlevo Brod, vpravo Heřmanice) v měřítku 20 metrů (měřítko je uvedené pod obrázky).



Obrázek č. 9: Porovnání velikostí jednotlivých provozů
(Zdroj: Google.com, 2021)

Na dané opatření by si společnost musela nechat zpracovat projekt, jehož náklady by nebyly zanedbatelné. V první řadě by se v Brodu nad Labem postavila nová výrobní hala. Stávající objekty v areálu by totiž svými prostory dostačovaly, ale jejich dispoziční uspořádání a umístění na pozemku by stále vyžadovalo určitou manipulaci s polotovary. Nová výrobní hala by navazovala na stávající objekty v areálu a zefektivnila by manipulaci při výrobě. Dále by společnost investovala do nové výrobní linky, což by znamenalo téměř kompletní přesunutí celého výrobního procesu do Brodu. V Heřmanicích by následně vznikly volné prostory, které by se mohly využít jako příležitostné sklady v případě nedostatku skladových prostor. Společnost si totiž v období od jara do léta musí sklady pronajímat, protože v tento čas každoročně klesá odbyt zásob.

V souvislosti s tímto návrhem by se náklady spojené s pronájmem těchto skladových prostor eliminovaly.

Nově vzniklé prostory otevírají možnost efektivnějšímu využití. Společnost by mohla zavést vlastní výrobu zvířecích pochoutek, které v současnosti nechává vyrábět u dodavatele MIRA MAR s. r. o.

Přestože tento návrh zahrnuje širokou škálu nákladů, v budoucnu by z něho společnost mohla profitovat.

3.2.2 Řízení pohledávek

Řízení pohledávek je pro společnost velmi důležitou činností, která vede k optimálnímu usměrňování jejích pohledávek. Společnost by měla své pohledávky monitorovat, tedy sledovat jejich vývoj z hlediska objemu a vývoj v čase. Vznik pohledávky je totiž z účetního pohledu současně vznikem výnosu společnosti. Při nesplacení pohledávky je společnost nucená vynaložit náklady na její vymáhání, přičemž tyto pohledávky negativně ovlivňují likviditu společnosti.

Následující tabulka zobrazuje sumu všech pohledávek po splatnosti a jejich procentuální podíl z celkového množství pohledávek.

Tabulka č. 18: Krátkodobé pohledávky po splatnosti v letech 2015 až 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. v letech 2015-2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Krátkodobé pohledávky po lhůtě splatnosti (v tis. Kč)	2 450	11 682	38 697	44 724	14 585
Podíl na celkovém počtu pohledávek (v %)	5,46	17,32	40,49	47,12	17,82

Nejhorší situace s dobou splatností pohledávek byla v roce 2017, kdy byla splatnost v průměru 99 dní, což je téměř o 40 dní déle než smluvně stanovená splatnost faktur. V ten rok byly po splatnosti zaplacený pohledávky v hodnotě 38 697 tis. Kč, což tvořilo přibližně 40 % celkových pohledávek. Následující rok bylo po splatnosti dokonce 47 % celkových pohledávek. Situace se zlepšila v roce 2019, kdy společnost dostávala zaplacenou dříve (doba obratu pohledávek poklesla na 87 dní). Podíl pozdě

zaplacených pohledávek z celkového počtu pohledávek poklesl na necelých 18 %. V tento rok bylo možné zaznamenat i pokles celkových pohledávek (přibližně o 14 %).

Pro společnost je žádoucí zvýšení peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech, a to jak z hlediska okamžité likvidity, tak z hlediska čistých pohotových prostředků, jehož hodnoty vychází záporně. Vhodným opatřením, které by k tomuto zvýšení pozitivně přispělo, by bylo právě snížení splatnosti faktur.

Jak již bylo zmíněno, největším odběratelem společnosti je samotný vlastník společnosti – Mispol S. A. Ten následně distribuuje výrobky do polských řetězců, přičemž spřízněný prodej tvoří během sledovaných let přibližně 80 až 90 % celkových tržeb za výrobky a služby.

Bylo by vhodné dohodnout se s vlastníkem na nižší splatnosti pohledávek (a na jejich včasném placení), aby společnost nemusela tak dlouho čekat na vyplacení peněžních prostředků.

Další možností, jak předejít vázanosti inkasa v pohledávkách, je poskytování slevy při dřívější úhradě pohledávky. Odběratelé by mohli v takovém případě uplatnit skonto, které by bylo stanoveno určitou výší odvíjející se od množství odebíraného zboží. Tím by sice společnost ztratila určitou část svého zisku, ale získala by peněžní prostředky rychleji, a mohla by tak hradit okamžitě splatné závazky.

Tato varianta by však byla možná pouze u českých a slovenských odběratelů, ke kterým se váže přibližně 15 % celkového objemu produkce. S těmito odběrateli má společnost stanovenou splatnost faktur 30 dní, což je běžná a zákonem stanovená doba, která bývá z jejich strany převážně dodržována.

V případě nových nebo problematických odběratelů společnost požaduje placení pohledávek formou záloh, což je velmi dobré opatření pro eliminaci případného rizika.

3.2.3 Řízení likvidity

Na základě výsledků, které jsou vypočteny a znázorněny v tabulce č. 9, by bylo vhodné společnosti doporučit sledování problematiky okamžité likvidity. Společnost za celé sledované období dosahovala velmi nízkých výsledků tohoto ukazatele, které se nepřibližovaly ani doporučeným ani průměrným oborovým hodnotám. Doporučená hodnota by měla být alespoň 0,2. Nejvyšší hodnoty nabyla okamžitá likvidita v roce

2016, kdy dosahovala pouhých 0,07, kdežto oborový průměr v tomto roce dosahoval hodnoty 0,18. Společnost v této době držela peněžní prostředky v hodnotě 6 752 tis. Kč, což bylo nejvíce za sledované roky, avšak v poměru k celkovým aktivům tvořily tyto peněžní prostředky necelých 3,5 %. Společnosti by v této situaci mohly vznikat problémy s úhradou okamžitě splatných závazků, právě z důvodu nedostatku peněžních prostředků.

Nízkou okamžitou likviditu velmi ovlivňuje delší doba obratu pohledávek, než je doba obratu závazků, a tedy dlouhá doba splatnosti faktur. Návrh na řešení tohoto problému byl popsán v předchozím návrhu řízení pohledávek.

3.2.4 Rebranding

„Proces, při kterém dochází ke změně vizuálního ztvárnění značky. Nejčastěji jde o aktualizace a modernizace grafické stránky loga a související vizuální identity (změna fontu, posun v barevné škále atp.). V nejradikálnější variantě rebrandingu může jít až o tzv. renaming, tedy změnu samotného názvu značky.“ (Podnikatel.cz, 2021)

Společnost je v dnešní době zaměřena primárně na výrobu privátních značek pro obchodní řetězce. To tvoří přibližně 95 % jejich celkové produkce. Vlastní značka BONO je v povědomí lidí, která je ale vnímána spíše jako levnější značka nižší třídy. V dnešní době se lidé začali hodně orientovat na dražší značky s vědomím, že jsou výrobky kvalitnější. Marketing je dnes nedílnou součástí každé společnosti a kvalitní dobře barevná reklama přesvědčí lidi o koupi i v případě, že by společnost neměla dostatečně kvalitní produkty, jak se zdá.

Protože je v odvětví výroby krmiv velká konkurence, která k nám proudí nejen z České republiky, ale i ze zahraničí, má samotná značka BONO nízkou šanci získat na trhu vyšší pozici. Značka je nedostatečně propagovaná, nebo spíše není vůbec propagovaná.

Jedním z návrhů řešení zaměřujícím se na posílení image, na vnímání značky a potenciální zvýšení tržeb je formou rebrandingu. Společnost by tak měla šanci vnést na trh něco nového, přičemž každá novinka je pro spotřebitele zajímavá. Návrh by zakládal na vytvoření nového loga, značky výrobku a propagaci výrobků, které by cílily na vyšší kvalitu složení krmiva a vyšší prodejní marži. Potřebná úprava složení

suché výroby by neměla, vzhledem ke stávajícímu stavu výrobní linky, vyžadovat zbytečně vysoké počáteční náklady.

Společnost by byla nucena k tomuto kroku nově zaměstnávat pracovníka zaměřeného na marketing nebo najmout externí marketingovou agenturu, která by se o tuto strategii postarala a zařídila by celý její průběh.

Důležitým krokem je návrh a schválení rozpočtu. Náklady spojené s rebrandingem by mohla společnost financovat částečně bankovním úvěrem a částečně úvěrem od spřízněné osoby v případě jejich dohody.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce je Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení. Finanční analýza byla provedena na vybrané společnosti KSK BONO s. r. o., která se zabývá výrobou krmiv pro psy a kočky, konkrétně za období 2015 až 2019. Zatímco data vycházela z účetních výkazů společnosti, doplňující informace byly poskytnuty přímo vedením společnosti.

Společnost si klade za cíl, jak sama uvádí ve výročních zprávách, udržet ziskové hospodaření i v následujících letech. Tento cíl se společnosti ve všech sledovaných letech daří plnit. Přestože mnoho ukazatelů vykazuje v posledních dvou letech klesající tendenci (např. rentabilita), přičemž v ideálním případě by měly spíše růst, s přihlédnutím na oborové průměry lze říci, že si společnost vede dobře. Podle výsledků bankrotních i bonitních modelů ji bankrot nehrozí a je stále zisková.

Poslední část práce je zaměřena na návrhy zlepšení finanční situace. Prvním návrhem je spojení obou provozů podniku, což má za cíl snížit přebytečné náklady. To však není jedinou silnou stránkou tohoto řešení. Nově uvolněné prostory lze využít pro příležitostné skladování zásob v případě potřeby nebo se dají využít jako prostory pro nový druh výroby, a to zvířecích pochoutek. Dalším návrhem je vyjednat se stranou spřízněné osoby nižší dobu splatnosti pohledávek, což by mělo za následek pozitivní vliv na ukazatele okamžité likvidity a čisté pohotové prostředky. Posledním návrhem je marketingový tah ve formě rebrandingu. Cílem tohoto návrhu je vnést do povědomí lidí novou vlastní značku, kterou by bylo možné postupně budovat. Při prodeji krmiv pod vlastní značkou společnost není omezena takovým způsobem, jakým je při výrobě pro značky privátní. Při výrobě pro privátní značky je totiž velkým faktorem pro určení prodejní ceny samotný odběratel, který mnohdy o ceně s výrobcem vyjednává. V případě zvýšení vstupních nákladů bez adekvátní reakce odběratele tedy může na straně výrobce dojít k razantnímu poklesu výrobní marže, či dokonce ke ztrátě. V případě prodeje krmiv pod vlastní značkou je tento vliv z velké části eliminován. Při potenciálním růstu tržeb v důsledku růstu obliby ze stran koncových spotřebitelů by společnost mohla postupně zvyšovat objem své produkce ve prospěch výroby vlastní značky. Časem by tedy společnost mohla upustit od výroby pro značky privátní. Konkurence v tomto odvětví je však vysoká a je nutné počítat s riziky s tím spojenými.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ALTAXO: Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE). Altaxo.cz: Kompletní služby pro podnikatele[online]. ©2019, ALTAXO SE [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>

BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování* [přednášky]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, jaro 2020.

BONO: KSK BONO výrobce krmiv pro psy a kočky. Kskbono.cz [online]. ©2021 KSK BONO [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.kskbono.cz>

Český statistický úřad: Inflace, spotřebitelské ceny. Český statistický úřad [online]. 02.05.2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Český statistický úřad: Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy. Český statistický úřad [online]. 02.05.2021 [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=MZD01-A&z=T&f=TABULKA&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v208!_MZD-LEG3-MZD01_1

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku* [online]. Praha: Grada Publishing, 2018. [cit. 2021-10-04]. ISBN 978-80-271-0194-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:3e16ddd0-39c4-11e9-9fd6-5ef3fc9ae867>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

Google.com: KSK Bono s. r. o. (expedition). Google.com: [google.com/maps/](https://www.google.com/maps/place/KSK+Bono+s.r.o.+(expedition)/@50.384805,15.9114061,1757m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x0:0xda5b21a5840808ad!8m2!3d50.3901058!4d15.9073706) [online]. ©2021 [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: [https://www.google.com/maps/place/KSK+Bono+s.r.o.+\(expedition\)/@50.384805,15.9114061,1757m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x0:0xda5b21a5840808ad!8m2!3d50.3901058!4d15.9073706](https://www.google.com/maps/place/KSK+Bono+s.r.o.+(expedition)/@50.384805,15.9114061,1757m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x0:0xda5b21a5840808ad!8m2!3d50.3901058!4d15.9073706)

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

Justice: Veřejný rejstřík a sbírka listin. Or.justice.cz [online]. ©2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2019. ISBN 978-80-7380-756-6.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení* [online]. Ostrava: Repronis, 2006. [cit. 2021-10-04]. ISBN 80-7329-131-2. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:9b7a8011-b625-11e5-82dc-5ef3fc9bb22f>

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. Praha: Grada, 2007. [cit. 2021-10-04]. ISBN 978-80-247-1911-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:03232e80-759e-11e8-be68-5ef3fc9bb22f>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: Analytické materiály. Mpo.cz [online]. ©2020 MPO [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

Podnikatel.cz: Rebranding. Podnikatel.cz: největší server pro podnikatele v ČR [online]. [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/rebranding/>

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0413-0.

SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-244-4890-9.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení* [online]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:1f8f38d0-3a2d-11e9-bef9-005056827e51>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

s. r. o. – Společnost s ručením omezeným

EU – Evropská unie

ČR – Česká republika

DHM – Dlouhodobý hmotný majetek

DNM – Dlouhodobý nehmotný majetek

DFM – Dlouhodobý finanční majetek

VZZ – Výkaz zisků a ztrát

CF – Cash flow

VH – Výsledek hospodaření

PP – Peněžní prostředky

Kč – Korun českých

tis. – Tisíc

BÚO – Běžné účetní období

ČPK – Čistý pracovní kapitál

ČPM – Čistý peněžní majetek

ČPP – Čisté pohotové prostředky

ROA – Return on Assets

ROE – Return on Equity

ROI – Return on Investment

ROS – Return on Sales

km – Kilometry

kg – Kilogramy

např. – Například

S. A. – Spółka Akcyjna

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Struktura rozvahy	15
Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil	37
Obrázek č. 3: SWOT analýza	39
Obrázek č. 4: Logo společnosti KSK BONO s. r. o.	40
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti	42
Obrázek č. 6: Postavení společnosti ve Skupině.....	43
Obrázek č. 7: Umístění provozů společnosti KSK BONO s. r. o.....	79
Obrázek č. 8: Most spojující oba provozy společnosti KSK BONO s. r. o.....	79
Obrázek č. 9: Porovnání velikostí jednotlivých provozů.....	80

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Absolutní změna	18
Vzorec č. 2: Relativní změna	18
Vzorec č. 3: Manažerský způsob výpočtu	19
Vzorec č. 4: Investorský způsob výpočtu	19
Vzorec č. 5: Čisté pohotové prostředky	19
Vzorec č. 6: Čistý peněžní majetek	20
Vzorec č. 7: Okamžitá likvidita	21
Vzorec č. 8: Pohotová likvidita	21
Vzorec č. 9: Běžná likvidita	22
Vzorec č. 10: Celková zadluženost	23
Vzorec č. 11: Koeficient samofinancování	23
Vzorec č. 12: Míra zadluženosti	23
Vzorec č. 13: Doba splácení dluhů	24
Vzorec č. 14: Úrokové krytí	24
Vzorec č. 15: Obrat celkových aktiv	25
Vzorec č. 16: Obrat stálých aktiv	25
Vzorec č. 17: Obrat zásob	26
Vzorec č. 18: Doba obratu zásob	26
Vzorec č. 19: Doba obratu pohledávek	26
Vzorec č. 20: Doba obratu závazků	27
Vzorec č. 21: Rentabilita celkových aktiv	28
Vzorec č. 22: Rentabilita vlastního kapitálu	28
Vzorec č. 23: Rentabilita vloženého kapitálu	28
Vzorec č. 24: Rentabilita tržeb	29

Vzorec č. 25: Produktivita z přidané hodnoty	29
Vzorec č. 26: Nákladovost výnosů	29
Vzorec č. 27: Materiálová náročnost výnosů.....	30
Vzorec č. 28: Index bonity	31
Vzorec č. 29: Altmanův model	32
Vzorec č. 30: Index IN05	33

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Index bonity	31
Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv	44
Tabulka č. 3: Horizontální analýza pasiv	46
Tabulka č. 4: Horizontální analýza VZZ (v tis. Kč)	48
Tabulka č. 5: Horizontální analýza VZZ (v %)	49
Tabulka č. 6: Vertikální analýza aktiv (v %)	51
Tabulka č. 7: Vertikální analýza pasiv (v %).....	53
Tabulka č. 8: Rozdílové ukazatele (v tis. Kč).....	54
Tabulka č. 9: Ukazatele likvidity	56
Tabulka č. 10: Ukazatele zadluženosti	57
Tabulka č. 11: Ukazatele aktivity	60
Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity (ve dnech)	61
Tabulka č. 13: Ukazatele rentability (v %)	63
Tabulka č. 14: Provozní ukazatele	64
Tabulka č. 15: Index bonity	66
Tabulka č. 16: Altmanův model	67
Tabulka č. 17: IN05	68
Tabulka č. 18: Krátkodobé pohledávky po splatnosti v letech 2015 až 2019.....	81

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Grafické znázornění vývoje aktiv v letech 2015 až 2019	46
Graf č. 2: Grafické znázornění vývoje pasiv v letech 2015 až 2019	48
Graf č. 3: Vývoj nákladů a tržeb v letech 2015 až 2019.....	50
Graf č. 4: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2015 až 2019	51
Graf č. 5: Struktura aktiv v letech 2015 až 2019	52
Graf č. 6: Struktura pasiv v letech 2015 až 2019	54
Graf č. 7: Vývoj rozdílových ukazatelů v letech 2015 až 2019.....	55
Graf č. 8: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2015 až 2019	57
Graf č. 9: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2015 až 2019	58
Graf č. 10: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2015 až 2019	59
Graf č. 11: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2015 až 2019.....	61
Graf č. 12: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2015 až 2019.....	62
Graf č. 13: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2015 až 2019	64
Graf č. 14: Vývoj produktivity z přidané hodnoty v letech 2015 až 2019	65
Graf č. 15: Grafické znázornění indexu bonity	66
Graf č. 16: Grafické znázornění Altmanova modelu	67
Graf č. 17: Grafické znázornění indexu IN05.....	68
Graf č. 18: Čtvrtletní vývoj průměrné hrubé mzdy během let 2015 až 2019	70
Graf č. 19: Vývoj míry inflace v letech 2015 až 2019.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Položky aktiv v letech 2015 až 2019 (v tis. Kč).....	I
Příloha č. 2: Položky pasiv v letech 2015 až 2019 (v tis. Kč)	IV
Příloha č. 3: Položky výkazu zisku. a ztráty v letech 2015 až 2019 (v tis. Kč).....	VI
Příloha č. 4: Položky výkazu cash flow v letech 2015 až 2019 (v tis. Kč).....	VII

Příloha č. 1: Položky aktiv v letech 2015 až 2019 (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. za období 2015-2019)

POLOŽKY	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA CELKEM	160 665	196 380	223 020	227 216	246 735
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
DLOUHODOBÝ MAJETEK	90 713	96 026	95 104	97 615	128 581
Dlouhodobý nehmotný majetek	206	308	261	1 163	524
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
Ocenitelná práva	180	140	183	351	201
Software	180	140	183	351	201
Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0	0
Goodwill	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	26	12	0	734	245
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	156	78	78	78
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	156	78	78	78
Dlouhodobý hmotný majetek	90 507	95 718	94 843	96 452	128 057
Pozemky a stavby	71 458	70 647	71 305	69 135	70 444
Pozemky	2 524	2 524	2 524	2 524	2 524
Stavby	68 934	68 123	68 781	66 611	67 920
Hmotné movité věci a jejich soubory	15 423	15 907	20 221	22 743	34 990

Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 626	9 164	3 317	4 574	22 623
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	3 037	112	3 675	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 626	6 127	3 205	899	22 623
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Podíly – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
Zápůjčky a úvěry – ostatní	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
OBĚŽNÁ AKTIVA	69 143	99 447	126 930	129 246	117 830
Zásoby	21 017	25 078	28 016	33 065	33 924
Materiál	9 375	13 559	15 553	16 377	18 088
Nedokončená výroba a polotovary	3 538	3 657	4 191	5 835	5 944
Výrobky a zboží	8 104	7 862	8 272	10 853	9 892
Výrobky	8 104	7 551	7 568	8 799	8 534
Zboží	0	311	704	2 054	1 358
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
Pohledávky	46 111	67 617	95 743	95 066	81 937
Dlouhodobé pohledávky	1 221	160	182	153	111

Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	1 049	0	0	0	0
Pohledávky ostatní	172	160	182	153	111
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	172	160	182	153	111
Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	44 890	67 457	95 561	94 913	81 826
Pohledávky z obchodních vztahů	40 841	59 034	84 704	86 046	77 249
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	3 000	3 000	0	0
Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Pohledávky – ostatní	4 049	5 423	7 857	8 867	4 577
Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
Stát – daňové pohledávky	3 008	4 321	6 142	8 491	4 286
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 041	1 102	985	322	290
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	730	54	1
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	2 015	6 752	3 171	1 115	1 969
Peněžní prostředky v pokladně	72	68	107	67	149
Peněžní prostředky na účtech	1 943	6 684	3 064	1 048	1 820
Časové rozlišení aktiv	809	907	986	355	324
Náklady příštích období	809	907	986	355	324
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

Příloha č. 2: Položky pasiv v letech 2015 až 2019 (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. za období 2015-2019)

POLOŽKY	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVA CELKEM	160 665	196 380	223 020	227 216	246 735
VLASTNÍ KAPITÁL	69 213	90 988	115 733	126 004	137 377
Základní kapitál	20 002	20 002	20 002	20 002	20 002
Základní kapitál	20 002	20 002	20 002	20 002	20 002
Vlastní podíly (-)	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
Ážio a kapitálové fondy	2 173	2 173	2 173	2 173	2 173
Ážio	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	2 173	2 173	2 173	2 173	2 173
Ostatní kapitálové fondy	2 173	2 173	2 173	2 173	2 173
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
Ostatní rezervní fondy	0	0	0	0	0
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	26 556	47 038	68 814	88 418	103 828
Nerozdělený zisk minulých let	26 556	47 038	68 814	88 418	103 828
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	0	0	0	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	20 482	21 775	24 744	15 411	11 374
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0	0	0
CIZÍ ZDROJE	91 452	105 392	107 287	101 212	108 848

Rezervy	265	3 301	6 144	4 578	609
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	2 850	5 236	3 660	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	265	451	908	918	609
Závazky	91 187	102 091	101 143	96 634	108 239
Dlouhodobé závazky	0	1 135	1 807	1 920	14 861
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	12 740
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	0	1 135	1 807	1 920	2 121
Závazky – ostatní	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	91 187	100 956	99 336	94 714	93 378
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0	0
Ostatní dluhopisy	0	0	0	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	50 000	44 000	38 000	32 000	33 260
Krátkodobé přijaté zálohy	8	183	480	413	908
Závazky z obchodních vztahů	36 259	51 149	55 385	57 148	55 040
Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	0
Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0	0
Závazky – ostatní	4 920	5 624	5 471	5 153	4 170
Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	1 722	1 760	1 844	2 229	2 082

Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	943	1 062	1 065	1 316	1 235
Stát – daňové závazky a dotace	260	265	275	376	334
Dohadné účty pasivní	1 972	2 503	2 274	1 202	500
Jiné závazky	23	34	13	30	19
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	510
Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
Výnosy příštích období	0	0	0	0	510

Příloha č. 3: Položky výkazu zisku. a ztráty v letech 2015 až 2019 (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. za období 2015-2019)

POLOŽKY	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	248 014	278 319	302 158	298 111	294 656
Tržby za prodej zboží	518	3 470	6 205	24 946	25 883
Výkonová spotřeba	188 341	213 218	231 652	251 665	253 398
Náklady vynaložené na prodané zboží	370	3 282	5 901	18 957	21 521
Spotřeba materiálu a energie	179 346	201 146	215 680	216 723	218 118
Služby	8 625	8 790	10 091	15 985	13 759
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 973	431	-548	-2 599	152
Aktivace (-)	-38	-12	-24	-8	-1
Osobní náklady	31 165	34 081	38 272	43 705	42 998
Mzdové náklady	23 541	25 547	28 576	32 552	31 965
Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady	7 625	8 534	9 696	11 153	11 033
Náklady na SZ a ZP	7 601	8 505	9 465	10 698	10 580
Ostatní náklady	24	29	231	455	453
Úpravy hodnot v provozní oblasti	4 588	6 435	6 176	8 849	8 814
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 165	6 561	7 029	8 426	9 328
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	6 165	6 561	7 029	8 221	9 328
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	0	0	0	205	0

Úpravy hodnot zásob	143	-54	-123	311	-8
Úpravy hodnot pohledávek	-1 720	-72	-730	112	-506
Ostatní provozní výnosy	2 699	1 786	644	1 941	1 821
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	3	0	0	31	0
Tržby z prodaného materiálu	1 497	1 507	598	846	1 470
Jiné provozní výnosy	1 199	279	46	1 046	351
Ostatní provozní náklady	2 909	809	2 103	1 445	2 106
Prodáný materiál	630	6	235	217	808
Daně a poplatky v provozní oblasti	240	243	254	326	289
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-14	186	457	-92	-309
Jiné provozní náklady	2 053	374	1 157	994	1 318
Provozní VH (+/-)	27 238	28 613	31 376	21 941	14 893
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	4	36	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	1 002	464	383	552	764
Ostatní finanční výnosy	1 866	2 199	2 833	1 117	0
Ostatní finanční náklady	2 959	3 543	3 153	3 278	406
Finanční VH (+/-)	-2 095	-1 804	-667	-2 713	-1 170
VH před zdaněním (+/-)	25 143	26 809	30 709	19 228	13 723
Daň z příjmu	4 661	5 034	5 965	3 817	2 349
Daň z příjmu splatná	0	2 850	5 293	3 704	2 147
Daň z příjmu odložená (+/-)	4 661	2 184	672	113	202
VH po zdanění (+/-)	20 482	21 775	24 744	15 411	11 374
VH za účetní období (+/-)	20 482	21 775	24 744	15 411	11 374
Čistý obrat za účetní období	253 097	285 778	311 876	326 115	322 360

Příloha č. 4 Položky výkazu cash flow v letech 2015 až 2019 (v tis. Kč)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti KSK BONO s. r. o. za období 2015-2019)

	2015	2016	2017	2018	2019
Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	25 143	26 809	30 709	19 228	13 723
Úpravy o nepeněžní operace	7 348	10 219	9 615	9 377	9 321
Odpisy stálých aktiv a pohledávek	7 760	6 561	7 731	8 221	9 328
Změna stavu opravných položek	-1 577	-126	-853	628	-823
Změna stavu rezerv	-14	3 036	2 843	-196	
Kurzové rozdíly	180	288	-453	203	52
(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-3	0	0	-31	0

Úrokové náklady a výnosy	1 002	460	347	552	764
Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	32 491	37 028	40 324	28 605	23 044
Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-5 797	-12 926	-25 134	-7 588	4 007
Změna stavu zásob	-3 732	-4 007	-2 815	-2 789	-851
Změna stavu obchodních pohledávek	2 774	-18 302	-25 082	-2 896	9 826
Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	832	-1 460	-1 082	2 454	
Změna stavu obchodních závazků	-5 304	12 812	6 086	-3 530	-4 968
Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	-367	-1 969	-2 241	-827	
Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	26 694	24 102	15 189	21 017	27 051
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-1 002	-464	-383	-552	-764
Zaplacená daň z příjmů	0	0	-4 360	-7 922	-1 967
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	25 692	23 638	10 446	12 543	24 320
<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>					
Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-10 782	-9 905	-8 064	-9 781	-37 466
Příjmy z prodeje stálých aktiv	3	0	0	31	0
Poskytnuté půjčky a úvěry	0	-3 000	0	0	0
Přijaté úroky	0	4	36	0	0
Přijaté podíly na zisku	0	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-10 779	-12 901	-8 028	-9 750	-37 466
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>					

Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	-15 666	-6 000	-5 999	-6 000	14 000
Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky	0	0	0	0	0
Vyplacené podíly na zisku	0	0	0	0	0
Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-13	0	0	0	0
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-15 679	-6 000	-5 999	-6 000	14 000
Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-766	4 737	-3 581	-3 207	854
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	2 781	2 015	6 752	4 322	1 115
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	2 015	6 752	3 171	1 115	1 969